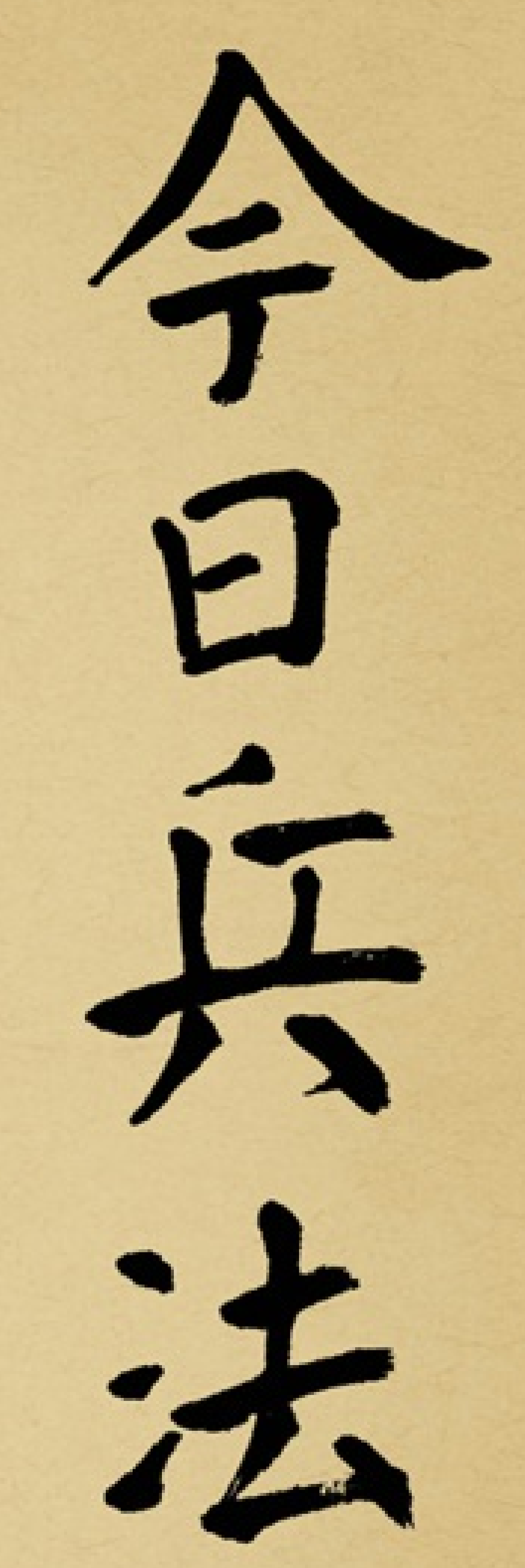
JUANMA ROCA

EL ARTE DE LA GUERRA HOY

Estrategia milenaria
para el triunfo en la empresa



conecta

El arte de la guerra hoy

Estrategia milenaria adaptada al triunfo
en la empresa

JUANMA ROCA

conecta



A mi madre

Introducción

Conocí *El arte de la guerra* hace muchos años, pero aterricé en ese libro en 2002. Desde entonces, no me he separado de él, hasta el punto de que muchas de las sentencias de Sun Tzu se han convertido en mi guía estratégica personal e incluso, por qué no admitirlo, espiritual.

La inspiración de Sun Tzu no tiene límites y, a poco que el lector deguste las páginas de los miles de ediciones de ese libro (yo llegué a la obra a través de una edición publicada por Arthur Andersen), al momento le vendrán a la cabeza personajes históricos, líderes militares o empresariales y ejemplos que ilustran con enorme valor y precisión las palabras del general chino. Sin duda, algo mágico envuelve ese libro para que numerosos críticos y empresarios lo hayan considerado como el mejor libro de estrategia de la historia.

Sun Tzu escribió *El arte de la guerra* como un libro de práctica militar, pues él era general y la guerra era su vida y su quehacer diario. Pero más allá de la práctica militar, lo pensó como un tratado que enseña la estrategia suprema de aplicar con sabiduría el conocimiento de la naturaleza humana en los momentos de confrontación. Desde luego, las empresas no se enfrentan de forma directa en un campo de batalla como el que pisaba Sun Tzu, pero la dinámica competitiva empresarial lleva a que, en innumerables situaciones, las organizaciones se vean enfrascadas en un duelo a muerte del que solo puede salir vivo el vencedor. El otro, derrotado, desaparecerá o quedará en manos del vencedor, ya sea como esclavo (como sucedía en la Antigüedad) o como empresa adquirida o absorbida (como sucede en la actualidad con las compañías).

Siguiendo esta dinámica bélico-competitiva, todos los altos directivos solo tienen un objetivo en mente: vencer. Basta con observar la voracidad empresarial de directivos o empresarios como Emilio Botín, Emilio Azcárraga, Warren Buffett… Cuando salen al campo, no piensan simplemente en jugar o competir sin más. Para

ellos, el famoso lema de que lo importante es participar, no sirve. Solo sirve la victoria.

En el mundo de la empresa, como en la guerra, vencer es la máxima, pues vencer significa liderazgo, beneficio, crecimiento, rentabilidad y retorno de la inversión y maximización del beneficio para el accionista. Bien es cierto que en los últimos tiempos esa maximización ha venido acompañada por la creación de valor compartido, pero, en todo caso, se trata de crear valor, y para la mayoría de las organizaciones, la mejor forma de generar valor es triunfando.

Tres simples comentarios confirman, desde diversos ángulos, la actualidad de Sun Tzu en el management actual. Por un lado, el general chino insiste en todo momento en la importancia de posicionarse en el terreno con garantías para la victoria en la guerra, un posicionamiento del que Michael Porter ha sido su gran heredero.

Por su parte, el militar chino comienza su reflexión con un aviso previo. «La guerra es un engaño», advierte; lo cual sitúa la contienda en el ámbito de las percepciones y la apariencia o imagen percibida. La influencia actual de la reputación y el marketing se basan, precisamente, en ese sutil juego de percepciones.

Asimismo, Sun Tzu destaca en todo momento la importancia de la velocidad, agilidad y resiliencia como cualidades de los grandes generales y ejércitos para adaptarse lo antes posible a los cambios en el campo de batalla. En esa línea, en un mundo tan cambiante como el actual, nunca ha sido tan importante la capacidad de innovación y adaptabilidad a los cambios del entorno; de ahí que las empresas más exitosas, como Google, Apple o Amazon, hayan basado buena parte de su éxito en la agilidad y velocidad del cambio.

Además, entroniza como fundamento del liderazgo la integridad y la prudencia, dos cualidades muy presentes en el momento actual en los discursos de los altos directivos y principales organismos internacionales, como antídoto frente al riesgo y los desmanes financieros y de desgobierno de la última década.

La estrategia, el arte de competir, está en la cabeza en los grandes líderes empresariales de todo el mundo. Nadie escapa a ese arte que Sun Tzu definió desde el ámbito militar en forma de trece capítulos y que llegó a Europa de la mano de la traducción que realizó el jesuita Joseph-Marie Amiot, que había estado como misionero en China.

Desde China, las ideas de Sun Tzu se extendieron por toda Asia hasta que llegaron a Japón, donde pronto adaptaron las enseñanzas de *El arte de la guerra* con textos y pensamientos propios. Así surgió, por ejemplo, *El libro de los cinco anillos*, de

origen japonés, pero claramente influido por las tesis de Sun Tzu, pues el autor de ese manuscrito, Miyamoto Musashi, estudió el tratado del general chino durante su formación como samurái.

La tradición oriental en lo que hace referencia al arte de la guerra data de tiempos inmemoriales, pues la cultura guerrera y de los samuráis es inherente a la historia de Japón y China. Quizá por esa tradición milenaria, uno de los libros más influyentes en las últimas décadas en el campo de la estrategia haya sido *La mente del estratega*, escrito por Kenichi Ohmae.

La influencia japonesa —heredera, en última instancia, de la filosofía de Sun Tzu y otros— se ha dejado notar en los círculos de calidad japoneses (filosofía kaizen) y en la última década en todo el modelo de gestión de Toyota, del cual las empresas occidentales han aprendido sugerentes lecciones.

Han pasado ya más de dos mil años desde la publicación de *El arte de la guerra*, pero el alma guerrera y competitiva de sus máximas y sugerencias perviven de forma preclara en el ámbito empresarial, académico, deportivo, institucional, diplomático e incluso personal. No debemos olvidar que Sun Tzu otorga una importancia esencial al autoconocimiento como parte intrínseca de ese proceso de maximización de las propias fortalezas.

En el terreno deportivo, sin ir más lejos, es conocida la afición del piloto español de Fórmula 1 Fernando Alonso de motivarse a través de sentencias de los grandes militares chinos, entre ellos, Sun Tzu. «El samurái siempre luchaba con espadas contra las armas de fuego de sus rivales», dijo el piloto español en una rueda de prensa en el Gran Premio de Abu Dabi en 2012: Alonso se refería de esta forma a cómo debía contrarrestar la superioridad de Red Bull frente a Ferrari.

En la empresa, por su parte, el espíritu competitivo de Sun Tzu ha alimentado la vibrante competencia a nivel mundial entre compañías de todo tipo, que antes competían en sectores diversos y que ahora, fruto del proceso de globalización y convergencia de sectores, conviven en el mismo terreno de juego, como si se tratase de los ejércitos que saltan al tapete para jugar una partida real del famoso juego del Risk. En los negocios, como en el deporte, nadie quiere perder; todo lo contrario, todos quieren ganar. Pero solo puede ganar uno. Por eso Sun Tzu define la guerra como «el dominio de la vida o de la muerte».

En el ámbito internacional, las relaciones diplomáticas y de poder entre las grandes naciones y potencias, como China y Estados Unidos, encuentran en las tesis de Sun Tzu uno de sus grandes inspiradores y referentes.

Por último, la influencia del general chino en el ámbito académico está fuera de toda duda. El pensamiento competitivo de Michael Porter bebe de forma evidente de Sun Tzu, y la teoría empresarial ha llevado a que la estrategia reine en los negocios. De esto último dejó constancia la revista *Harvard Business Review* cuando, en noviembre de 2012, al festejar su noventa cumpleaños como publicación, realizó un ranking de los artículos de *HBR* más citados en el mundo académico. Esa lista congregó a Michael Porter, Gary Hamel y C. K. Prahalad, grandes genios de la estrategia, aparte del dúo Kaplan y Norton, creadores del cuadro de mando integral. En suma, la estrategia, heredera de Sun Tzu, reina en la academia.

El presente trabajo no busca entronizar a Sun Tzu como la única fuente del management ni la única forma de acercarse a la empresa y a la estrategia de modo seguro. Posiblemente, una gran parte de los altos directivos del *Fortune 500* apenas haya leído frases sueltas —si lo ha llegado a hacer— de *El arte de la guerra*, aunque, en el extremo opuesto, otros han colgado en su despacho alguna de las frases del general como lema inspirador.

Pero, en líneas generales, *El arte de la guerra* forma parte ineludible de su biblioteca personal o de su mesilla de noche como lectura obligada en la planificación, reflexión, formulación y ejecución de la estrategia. Por ejemplo, muchos afirmarán sin apenas pestañear que este manual formaba parte de los enseres más íntimos del general Norman *Storming* Schwarzkopf, maestro de la guerra en la operación Tormenta del Desierto durante la guerra de Irak en 1991.

Los obituarios sobre la figura del general, fallecido a finales de diciembre de 2012, elogiaron no solo su inmensa trayectoria sino, sobre todo, sus frases, que han quedado ya, como las de Sun Tzu, como grandes citas sobre el liderazgo, la estrategia y la guerra. Como dijo Schwarzkopf, «la guerra es una cosa profana». No solo eso, sino que «todo soldado que se precie debería estar en contra de la guerra, pero aún hay cosas por las que merece la pena luchar».[1]

De nuevo, la estrategia; de nuevo, la guerra; de nuevo, Sun Tzu en la sombra del general estadounidense, sobre todo por el engaño de la guerra, como argumenta el maestro chino.

Las tesis de Sun Tzu siguen estando vigentes a día de hoy en el management. Tanto en la guerra como en la empresa, hay cosas por las que merece la pena montar un negocio, crecer y ganar a la competencia más allá de la competencia en sí. La guerra, como adelantó Sun Tzu y luego han comprendido Norman Schwarzkopf, Adam Smith y Michael Porter, entre otros, es un tema de Estado, la riqueza de las naciones, el

triunfo, la vida.

El arte de la guerra, como el management, es el debate entre la supervivencia o la desaparición, entre la vida y la muerte de un proyecto vital hecho ejército o empresa. Collins se ha preguntado por qué unas empresas caen mientras otras sobreviven; Sun Tzu ha perdurado en el tiempo mientras otros han caído por el camino. «Caminante, no hay camino; se hace camino al andar»… hacia la victoria. En eso consiste *El arte de la guerra*, el camino hacia la victoria en la guerra y en la empresa.

1

El engaño

El castigo del embustero es no ser creído, aun cuando diga la verdad.

ARISTÓTELES

Sun Tzu era militar, no atleta; pero como militar fue consciente desde su juventud de la importancia de la preparación física para entrar en combate con plenas garantías de victoria.

En este sentido, el Museo Olímpico de Lausana (Suiza) evoca un sueño eterno: el del deporte como cumbre de la superación humana a través del *altius, citius, fortius*, claves tanto en el deporte como en la guerra. Al edificio se accede a través de una serpenteante subida que hace las delicias de cualquier *runner*, sobre todo cuando este pasa junto a las estatuas de los célebres atletas Emil Zátopek y Paavo Nurmi.

La ascensión concluye, sin embargo, con una escultura trágica: la de una pistola que se retuerce sobre sí misma, símbolo de la «no violencia», en recuerdo de los once atletas israelíes asesinados por terroristas palestinos en las Olimpiadas de Múnich de 1972. La misma mala fortuna había tenido el soldado griego Filípides, muerto de fatiga tras haber corrido desde Maratón hasta Atenas para anunciar la victoria sobre el ejército persa en la Primera Guerra Médica.

Más de dos mil años distan los sucesos de Múnich de los de Atenas, pero en ambos casos las señas de identidad se mantienen intactas: Estado, guerra y victoria. Esas tres palabras resumen y concentran *El arte de la guerra*. Así lo deja expreso Sun Tzu con meridiana claridad desde el comienzo:

> La guerra es de vital importancia para el Estado; es el dominio de la vida o de la muerte; el camino hacia la supervivencia o la pérdida del Imperio. Es forzoso manejarla bien. No reflexionar seriamente sobre todo lo que le concierne es dar prueba de una culpable indiferencia en lo que respecta a la conservación o pérdida de lo que nos es más querido; y ello no debe ocurrir entre nosotros. (Cap. 1)

No es casual que Sun Tzu se acerque a la guerra como el «deporte» del «dominio de la vida o de la muerte», pues, como hemos visto en los casos precedentes, los protagonistas se debatieron entre la vida y la muerte, entre la guerra y el deporte.

Deporte y guerra han ido de la mano desde el origen de la humanidad, pues, en realidad, en la prehistoria el deporte era la propia supervivencia. Si Carl von Clausewitz definió la guerra como «la continuación de la política por otros medios», el deporte ha sido catalogado en numerosas ocasiones como «la continuación de la guerra por otros medios». Baste observar la denominada guerra del Fútbol entre El Salvador y Honduras durante el Mundial de 1970, o el inspirador vídeo de la película *Gladiator* que Pep Guardiola utilizó para motivar a sus jugadores en la final de la Champions League de 2009.

En pleno esfuerzo atlético, Sun Tzu salta audaz al terreno de juego y pronto desenmascara el auténtico arte de la guerra, tan real como ficticio (solo «deporte»):

> Todo el arte de la guerra se basa en el engaño. El supremo arte de la guerra es someter al enemigo sin combatir. Por tanto, cuando estés dispuesto, finge incapacidad; cuando estés preparándote, fingir ser pasivo; cuando estés cerca, simula que te alejas; cuando te aproximes, haz como si huyeras. (Cap. 1)

Como en la guerra, las empresas se enredan en el tablero estratégico como actores dentro de una competición tan deportiva como carnavalesca. Así, donde se aparenta una competencia extrema —que de hecho existe— al final se atisba un cúmulo de intereses oligopolísticos, por el cual las tres o cuatro principales empresas del sector «pactan» —precios, tarifas…— un entente diplomático de intereses comunes para mantener su privilegiada posición. Así ocurre en sectores como el de las telecomunicaciones, energía…, donde solo las autoridades de competencia son capaces de desenmascarar la verdadera historia *behind the scenes*.

Las operadoras telefónicas ofrecen grandes lecciones en este sentido. A finales de diciembre de 2012, la Comisión Nacional de la Competencia (CNC) impuso una multa de 119 millones de euros a los principales operadores. Según el organismo regulador, los altos precios han permitido unos extraordinarios márgenes de beneficio sobre costes para Movistar, Vodafone y Orange.[1]

En el caso de las compañías eléctricas, en abril de 2012 el regulador del mercado multó con 61 millones a la patronal y a las cinco principales eléctricas de España. Según el organismo, compañías como Endesa o Iberdrola son responsables de obstaculizar el cambio de comercializador en el mercado libre y de tratar de fijar

precios a los grandes clientes en el marco de la desaparición de las tarifas.[2]

La escena se repite en numerosos sectores, en los cuales los principales competidores juegan entre ellos por la supremacía, aunque, en ocasiones, la guerra oligopolística se revista de ciertas dosis de «fiesta de guerra civil domesticada y, como tal, saludable».[3] En ese marco, el engaño, insiste el general, es la guerra en sí misma; solo así el Estado podrá vencer a la muerte a través de la vida:

> Las armas son instrumentos de mala suerte; emplearlos por mucho tiempo producirá calamidades. Como se ha dicho, «Los que a hierro matan, a hierro mueren». […] Por lo tanto, los que no son conscientes de la desventaja de servirse de las armas no pueden ser totalmente conscientes de las ventajas de utilizarlas. (Cap. 2)

Ese es el auténtico —y único— engaño del arte de la guerra: que el propio arte de la guerra es un engaño y, por tanto, una desventaja o desgracia el verse abocado a la batalla. La realidad empresarial ofrece múltiples variables de cómo esa desventaja toma forma en la dinámica competitiva. A lo largo de este libro se observarán algunas de ellas, aunque, por el momento, cabe insistir en el engaño que supone la guerra, a juicio de Sun Tzu. El general así lo reafirma:

> Las armas son instrumentos de mal augurio, y la guerra es un asunto peligroso. Es indispensable impedir una derrota desastrosa, y por lo tanto, no vale la pena movilizar un ejército por razones insignificantes. Las armas solo deben usarse cuando no existe otro remedio. (Cap. 12)

En ese escenario bélico-teatral sale vencedor quien «habiéndose quedado sin municiones, continúa disparando para que el enemigo no se dé cuenta».[4] Porque la mejor arma, la única, es el engaño…

Desgobierno corporativo: salvar al «soldado» Skilling

La estrategia empresarial precede a la guerra, por lo que Sun Tzu fue un adelantado a su tiempo. Pero, como asegura Gary Hamel, la estrategia «no comenzó con Igor Ansoff, ni tampoco comenzó con Maquiavelo. Ni incluso empezó con Sun Tzu. La estrategia es tan antigua como el conflicto humano».

Por este motivo la guerra y la empresa se encuentran y unen en este juego del engaño, pues en ambos casos los competidores buscan vencer al enemigo en el menor tiempo posible y con el menor esfuerzo/desgaste/coste posible en forma de

suministros, recursos y personas. Sun Tzu entiende, en definitiva, el arma del engaño del siguiente modo:

> El arte de la guerra se basa en el engaño. Por lo tanto, cuando es capaz de atacar, ha de aparentar incapacidad; cuando las tropas se mueven, aparentar inactividad. Si se está cerca del enemigo, ha de hacérsele creer que se está lejos; si se está lejos, aparentar que se está cerca. Poner cebos para atraer al enemigo. Golpear al enemigo cuando está desordenado. Prepararse contra él cuando está seguro en todas partes. Evitarle durante un tiempo cuando es más fuerte. Si tu oponente tiene un temperamento colérico, intenta irritarle. Si es arrogante, trata de fomentar su egoísmo. (Cap. 1)

La «economía del engaño» ha alimentado buena parte de la última década empresarial. Resulta ineludible, por sencillo, en este punto, rescatar de las cenizas a Enron, el en su día gigante eléctrico texano muy diversificado en el negocio y presidido por Ken Lay, un buen amigo del entonces presidente George Bush, que había fichado como CEO a Jeffrey Skilling. Quizá el engaño había comenzado ya tiempo atrás cuando, al ser admitido en la Harvard Business School, Skilling dijo una frase mítica: «Por supuesto que me han admitido en Harvard. Soy jodidamente inteligente». Pocas veces unas palabras tan rotundas reflejaron de forma tan nítida una de las máximas del engaño que propone Sun Tzu:

> Si los emisarios del enemigo pronuncian palabras humildes mientras que este incrementa sus preparativos de guerra, esto quiere decir que va a avanzar. Cuando se pronuncian palabras altisonantes, es señal de que el enemigo se va a retirar. (Cap. 9)

La guerra fría y la crisis de los misiles son dos ejemplos del uso de las palabras altisonantes como arma. Toda la dialéctica de la guerra fría está envuelta en la constante amenaza disuasoria (uso de la bomba atómica y armas nucleares) entre ambos bloques. En realidad, la única arma que utilizaron fue la amenaza en sí, como sucedió en los acontecimientos de la crisis de los misiles. Al final, como anticipó Sun Tzu, en la crisis de los misiles ambos bandos abandonaron sus posiciones, aunque durante los días precedentes la tensión dialéctica había sido intensa.

Las palabras orgullosas y el engaño tardaron, sin embargo, en venirse abajo y desvelar la «retirada» de Enron. La empresa se vino abajo en 2002 envuelta en el escándalo del fraude, al descubrirse que las pérdidas procedían de sociedades mantenidas fuera de sus libros de cuentas. Y, además, en dichas sociedades, desde su fundación, había serios conflictos de intereses por parte de sus gestores.

Hasta el momento de la caída, la estrategia del engaño había permitido a Enron

ganar numerosas batallas y recibir elogios por parte de prensa y gurús. Por el lado de la prensa, Enron había encabezado durante seis años (1996-2001) el ranking de las empresas más innovadoras de Estados Unidos, elaborado por *Forbes,* y durante el año 2000 se encontraba entre las cien mejores empresas para trabajar en América.

Por el lado de los gurús y los analistas, Enron había llamado la atención de Gary Hamel, que se descubrió ante la excelencia del modelo de management de la empresa: «Mucho del ingenio innovador de Enron se remonta a 1988, cuando Jeff Skilling, entonces consejero delegado de Enron, y hoy presidente y jefe ejecutivo, propuso una idea que sentaría las bases de muchas de las posteriores innovaciones de la empresa […]. Para ofrecer la combinación de predictibilidad y riesgo controlado que los clientes de Enron querían, […] Enron tuvo que crear nuevas competencias clave en campos clave como las finanzas, el derecho, los seguros, el análisis de créditos y el análisis del mercado de la energía». Para ello, «Enron contrató a "generadores de contratos" que fuesen atrevidos, hambrientos y creativos».[5]

Los elogios hacia la empresa no pararon por parte de Hamel, que se detuvo en la importancia de los controles internos en Enron como eje de la innovación: «Los controles forman el hervidero en el que se cuece la energía innovadora de Enron. El fuego lo pone su ambición por transformar los mercados de la energía globales».[6] Desde el interior de la propia empresa, Ken Rice, entonces director ejecutivo de la división de ancho de banda de Enron, elevó el discurso con grandes palabras de autoseducción: «Para nosotros, lo que hacemos es realizar cambios sustanciales en una empresa, mientras muchos de nuestros competidores se preocupan por modificar los márgenes. Esto es lo que nos diferencia de la competencia».[7]

Echando la vista atrás, resulta curioso releer la siguiente afirmación categórica sobre Enron: «En Enron, el fracaso —incluso del tipo que acaba en las portadas de *The Wall Street Journal*— no necesariamente hunde una carrera».[8]

Como indica Sun Tzu, las grandes palabras del general no anticipan más que una posterior retirada del ejército, como la que inició de forma súbita Enron cuando se destapó todo el escándalo financiero. Detrás de las palabras y trazos gruesos, el lienzo desveló unos trazos finos en donde primó un «silencio y corrupción corporativa» compartida por la dirección de la empresa, una mentira —engaño—, por lo que la disyuntiva era hablar y ser despedido, o callar y seguir en la empresa.[9] El engaño en forma de pecado se llevó por delante a Arthur Andersen, víctima y cómplice auditora de esa mentira corporativa.

De la arrogancia a la rendición

El ocaso de Enron, como el de otros tantos gigantes, desde WorldCom o Parmalat hasta los más recientes de Lehman Brothers, Merril Lynch y otros bancos de primera línea mundial, evidencia el gran engaño de la guerra: creerse la propia historia o fábula que supone ese engaño, un engaño que ha estado a punto de llevarse por delante en los últimos años el capitalismo al alumbrarse que el engaño o mentira de la guerra era el propio capitalismo.

Dicho de otro modo, inmersos en la dinámica competitiva extrema, numerosas empresas y altos directivos confundieron los términos y tomaron la mentira por verdad, esto es, se creyeron su propia mentira, aunque sabían de antemano que era una mentira. En su libro *Empresas que caen y por qué otras sobreviven*, Jim Collins resume a la perfección la secuencia enfermizo-patológica de ese engaño corporativo en cinco fases que pueden aplicarse a todos los Enron de turno que han ido cayendo en los últimos años:

Fase 1. Arrogancia nacida del éxito.
Fase 2. La persecución indisciplinada del crecimiento.
Fase 3. La negación del riesgo y el peligro.
Fase 4. La búsqueda desesperada de la salvación.
Fase 5. Capitulación: ser insignificante o morir.[10]

Collins resume con la siguiente frase lo que les sucede a los directivos y empresas que, buscando el triunfo a través de esa guerra corporativa, caen abatidos por el engaño que supone esa guerra en sí: «Perdurar o caer, sobrevivir o desaparecer depende más de lo que tú te hagas a ti mismo que de lo que el mundo te haga a ti».

Sun Tzu habla de la guerra como engaño, pero muchos, por desgracia, más que engañar al enemigo han caído en su propio engaño. En general lo advierte en *El arte de la guerra* en términos similares a Collins:

> La invencibilidad está en uno mismo; la vulnerabilidad del enemigo, en él. Los que están versados en el arte de la guerra pueden hacerse invencibles, pero no pueden hacer al enemigo vulnerable a todo trance. Lo que depende de mí puedo hacerlo; lo que depende del enemigo nunca está garantizado. (Cap. 4)

En el caso de Enron y otros muchos, es patente la visión directiva del engaño como negación del riesgo y del peligro, fruto de la arrogancia, a la que alude Collins. Haciendo un juego de palabras políticamente incorrecto, el engaño convirtió esa invencibilidad en imbecilidad, fruto de un «espíritu altanero» del que habló ya el Libro de los Proverbios: «Antes de la ruina hubo orgullo, antes de la caída, espíritu altanero».[11]

Por este motivo, a muchas de las empresas caídas en su propia trampa les encaja a la perfección la siguiente reflexión de Collins: «No todas las empresas merecen perdurar. Quizá la sociedad está mejor librándose de las empresas que han pasado de ser excelentes a ser terribles, no permitiendo que continúen perjudicando a sus accionistas con sus grandes deficiencias. […] La mediocridad empresarial debería ser eliminada o transformada en excelencia».[12]

El comentario precedente reivindica la excelencia como única salida al abismo del engaño. En ese caso, siguiendo las enseñanzas de Sun Tzu, cabe transformar esa mentira en verdad. Así las cosas, la auténtica verdad de la guerra es la no-guerra. Así lo ve Sun Tzu desde el inicio:

> La mejor victoria es vencer sin combatir. (Cap. 1)

Sin combatir…

Vencer de antemano: los «océanos azules»

La pregunta que asalta a partir de la afirmación de Sun Tzu es obvia: ¿cómo se va a vencer en la guerra sin combatir? La auténtica victoria, responde el general, se consigue cuando la empresa no lucha —o no se ve obligada a hacerlo— porque ya ha vencido de antemano. El propio Sun Tzu comprueba in situ la radicalidad de esta no-batalla:

> Un verdadero maestro de las artes marciales vence a otras fuerzas enemigas sin batalla, conquista otras ciudades sin asediarlas, le corta los suministros o bloquea su camino, sin emplear mucho tiempo. Un maestro experto en las artes marciales deshace los planes de los enemigos, estropea sus relaciones y alianzas, les corta los suministros o bloquea su camino, venciendo mediante estas tácticas sin necesidad de luchar. […] La victoria completa se produce cuando el ejército no lucha, la ciudad no es asediada, la destrucción no se prolonga durante mucho tiempo, y en cada caso el enemigo es vencido por el empleo de la estrategia. En la guerra, la mejor

política es la de tomar el Estado intacto; aniquilarlo solo tiene sentido como mal menor. (Cap. 3)

Así pues, los buenos guerreros toman posición en un terreno en el que no pueden perder, y no pasan por alto las condiciones que hacen a su adversario proclive a la derrota. En consecuencia, un ejército victorioso gana primero y entabla la batalla después; un ejército derrotado lucha primero e intenta obtener la victoria después. La guerra más excelente es aquella que permite derrotar al enemigo sin librar una sola batalla. (Cap. 4)

Para entender verdaderamente las tesis de Sun Tzu conviene, de todos modos, retroceder hasta los orígenes del término *estrategia*. Etimológicamente, la palabra estrategia viene del griego *strategos*, que significa «un general». A su vez, *strategos* procede de raíces que significan «ejército» y «acaudillar». El verbo griego *stratego* significa «planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos».[13] Fue esa destrucción inherente a la estrategia lo que sirvió como caldo de cultivo al «engaño» estratégico.

Michael Porter protagoniza en sus genes esa destrucción «militar», pues su padre se había graduado en ingeniería civil por el Georgia Tech, pero acabó haciendo carrera como oficial de la armada. Era evidente, por tanto, la influencia militar en la visión competitiva de Porter, al que, por otro lado, siempre le ha fascinado el deporte. «Pregunta hoy a Porter por qué se interesó en un primer momento por la competición y él afirmará que "probablemente la actividad que me definió mientras iba creciendo fue el deporte". [No en vano, en su juventud] brilló en fútbol americano, béisbol y baloncesto.»[14]

Las empresas, influidas por las teorías competitivas de Porter, han tendido siempre a concebir la estrategia desde el punto de vista bélico. «El propio lenguaje de la estrategia está ampliamente imbuido por las referencias militares —*chief executive officers, headquarters* o las tropas en primera línea (de fuego)—. […] Bajo este prisma, toda la estrategia se basa en la confrontación frente a un oponente en un campo de batalla o terreno limitado, […] lo cual niega a la estrategia la auténtica capacidad que posee: crear un nuevo espacio de mercado que no tenga contestación alguna».[15]

Tal ha sido la influencia bélica de Sun Tzu, que la estrategia y casi todas las empresas han luchado y se han desangrado en océanos rojos en lugar de los océanos azules de Chan Kim y Renée Mauborgne; porque las empresas, por el militarismo de la guerra, imaginaron estrategia con sangre y muerte, no con vida, como indica Sun Tzu.

Es evidente la influencia remota de la teoría de los océanos azules de estos últimos años con la de Sun Tzu del engaño de la guerra, pues aquella es, en buena

medida, heredera y deudora de esta. Conviene, por tanto, acudir de forma somera a los principios que subyacen a la teoría de los océanos azules para desentrañar el engaño de la guerra en forma de no-guerra:

1. Reconstruir las fronteras de un mercado (reduce el riesgo de búsqueda).
2. Centrarse en toda la escena, no en los números (reduce el riesgo de planificación).
3. Alcanzar más allá de la demanda actual (reduce el riesgo de escala).
4. Conseguir la secuencia estratégica adecuada (reduce el riesgo de modelo de negocio).
5. Sobrepasar las trabas organizacionales (reduce el riesgo de organización).
6. Construir la ejecución dentro de la estrategia (riesgo de management).[16]

Trasladando el océano al campo de batalla, no hay necesidad de arriesgarse en la búsqueda porque la ciudad ya ha sido ocupada (no debe ser asediada), por lo que todo el campo de batalla ya está en manos del ejército. Compruébese de antemano la minimización del riesgo frente al modelo descrito anteriormente, basado en la exacerbación del riesgo sin límite y que se aniquila a sí mismo.

Frente a la caída de Enron y otros, la demanda (suministro) de las tropas de ese ejército llamado océano azul ya se han saciado con los alimentos que existen en la ciudad y, por tanto, ya no existen trabas de ningún tipo para que desde la plaza conquistada se pueda construir algo nuevo. La secuencia lógica de la estrategia de asalto, combate y conquista se reduce y unifica y, por fin, la ejecución supone el triunfo en el campo de batalla.

Frente al riesgo desmedido, Augusto y Bismark supieron detenerse a tiempo, y gracias a ello salvaron sus respectivos imperios. El primero se detuvo en el Danubio; el segundo, cuyo imperio abarcaba todo el corazón de Europa, desistió de avanzar por los países bálticos y, en vez de humillar a Austria, firmó con ella la paz soberana.

Con la victoria conquistada de antemano, Sun Tzu convierte el campo de operaciones de la guerra en un océano azul en el que vence al crear un nuevo espacio de batallas virgen e inaccesible para el enemigo, que se vuelve, concluye Chan Kim, «irrelevante».

La teoría de los océanos azules se ha basado en líneas generales en el caso exitoso de Le Cirque du Soleil, que, desde su nacimiento en Quebec en 1984, ha cambiado

de forma radical la forma de entender el circo. Chan Kim y Renée Mauborgne han dedicado muchas páginas a desentrañar las claves del éxito del Circo del Sol, entre ellas, crear una nueva demanda en forma de público (mayores frente a niños), espectáculo (más próximo a Broadway que al circo tradicional) y experiencia de uso que combina danza, teatro, música, malabarismo… El Circo del Sol amplió de tal forma el teatro de operaciones en el que compite, que ha entendido el circo como un espectáculo global, con un equipo multidisciplinar y diverso, con talento procedente de todas las partes del mundo, y abriendo el espacio o terreno de juego a nuevos horizontes.

El océano azul creado por Le Cirque du Soleil refrenda la máxima ya mencionada de Sun Tzu de que «un ejército gana primero y entabla la batalla después». A tenor del éxito mundial de los espectáculos que ofrece, es normal comprender que en los últimos años hayan aparecido competidores a la vista. Es el caso de Eoloh!, un circo fundado por artistas procedentes del Circo del Sol. Pero «si el arte de la guerra consiste en conducir las fuerzas al punto decisivo, está claro que el primer medio de aplicar este principio será tomar la iniciativa de los movimientos. El que ha sacado esta ventaja sabe de antemano que lo que hace y lo que quiere llega con sus masas al punto donde le conviene asestar el golpe».[17]

La experiencia Nespresso: Clooney se siente «como una estrella»

Nespresso tampoco compareció en el combate y sin embargo ha salido vencedor por antonomasia como gran transformador del café, mejor dicho, de la experiencia de tomar café. Como en el caso del Circo del Sol, lo determinante en Nespresso no ha sido la mejor o peor calidad del café (un hecho que se puede aplicar igualmente al éxito de Starbucks) sino que ha creado un nuevo mercado a partir de la «experiencia» —hasta ese momento, un acto automático y tan rápido como breve— de comprar, preparar, servir y degustar el café. Como reconocen desde Nespresso, «nosotros no hablamos del consumo de café sino del acto de probar y saborear (disfrutar) ese café; ni tampoco hablamos de clientes sino de nuestro club de miembros, ni de tipos de café sino de marcas de grano y variedades de café», que comúnmente se conoce como «grand crus».

Gracias al nuevo mercado azul creado por el café de Nestlé, el ristretto, por citar solo una variedad, se ha convertido en una marca y seña de identidad en sí misma, un hecho al que ha colaborado en primera línea la publicidad con los anuncios de televisión que George Clooney ha protagonizado para la marca. La equiparación en uno de ellos de Clooney con el ristretto («*I always imagined you to be much more ristretto*», le dice la mujer del anuncio) pone de relieve cómo la variedad de café etiqueta y segmenta los estilos de vida. Devuelto el café a su verdadero dueño, la acompañante despide a Clooney con su nuevo sello de identidad: «*Good night, Mr. Decaffeinato*». Porque, como dice la otra acompañante en la siguiente promoción de la marca, «*When I come here, I always feel like a star, don't you?* » [Cuando vengo aquí siempre me siento como una estrella, ¿tú no?].

Al igual que en el circo, sector familiar y maduro por excelencia a mediados de los años ochenta, el café siempre se ha considerado como un commodity. Sin embargo, Nespresso ha abierto un horizonte desconocido y ha establecido un nuevo estándar de mercado en ese producto.[18] En 1985, el café, segundo mayor producto agrícola del mundo, había registrado un volumen de negocio a nivel mundial de 10 billones de dólares, y con más de 25 millones de personas dependientes de él. En total, el 40 % de la población mundial era consumidora habitual de café. Con estas cifras, el café se ha considerado desde siempre como un producto de valor político y socioeconómico global y una moneda de cambio o transferencia entre el mundo desarrollado y el mundo en vías de desarrollo.

Con estas circunstancias de mercado como telón de fondo, Nestlé, líder mundial en la industria del café, decide atacar un mercado hasta entonces poco explorado: el del Roast & Ground segmento espresso, visto por la empresa como un nicho de mercado con una tasa de crecimiento importante y márgenes atractivos. Dispuesta a conquistar el segmento premium del mercado, Nestlé desarrolló y comercializó una variedad de I+G espresso, el Sistema Nespresso, dirigida a consumidores exigentes de alto nivel. Esta innovación, apoyada en la I+D de Nestlé, llevó a la creación de un nuevo café estándar: los espressos en cápsulas, que dosifican la cantidad de uso por taza de café.

La revolucionaria innovación de Nespresso ha cambiado de forma exponencial la cadena de valor de la industria del café. De paso, alrededor del propio café ha surgido una nueva industria o mercado: el de los complementos del propio café, del que la máquina cafetera de Nespresso es la muestra más palpable.

Nespresso ha agrandado los horizontes y fronteras de todo un sector, y con el

tiempo numerosos competidores, algunos procedentes del propio sector de café, y otros, del mundo de las cafeteras, han intentado imitar el cambio de la marca de Nestlé.

Del éxito de las cápsulas de Nespresso hablan las tiendas y establecimientos que la propia empresa ha abierto en los últimos años en las principales ciudades del mundo, como si de boutiques de marcas de lujo se tratase. Todo el escenario, desde la decoración al propio packaging de las bolsas, envuelve la experiencia Nespresso.

Nespresso, Cirque du Soleil y otros han vencido y creado nuevos mercado sin afrontar la dura batalla, porque

> la excelencia en el combate consiste en vencer la resistencia del enemigo sin luchar abiertamente con él. (Cap. 3)

Las «heridas» de la ortodoxia empresarial

A diferencia de los casos expuestos anteriormente, en los negocios ha predominado la estrategia ortodoxa de la guerra, la lucha fratricida, heredera de la historia militar; la sangre frente a la paz. Sun Tzu entendió este aspecto al vencer y desangrar a sus enemigos.

Comparar en este punto a uno de los gurús de la estrategia militar, Clausewitz, con dos de los gurús de la heterodoxia del management, Gary Hamel y C. K. Prahalad, resulta revelador para firmar el tratado de paz frente a la guerra.

Fruto de su conocimiento y experiencia militar, Clausewitz resumió que «el combate constituye la verdadera acción en la guerra; todo el resto no constituye sino el vehículo. […] El combate es una lucha; su objetivo consiste en destruir o vencer al adversario. Por otra parte, el adversario en un combate, es la fuerza armada que se opone».[19] Entonces, «¿qué entendemos por vencer al adversario? Siempre es la destrucción de su fuerza armada por la muerte, por las heridas o por otro medio, bien sea por completo o solamente en un grado suficiente para que no se pueda continuar el combate».[20]

Baste acercarse a Trafalgar para observar las heridas de esa guerra. La considerada mayor batalla marítima de la historia dejó un vencedor, Horatio Nelson, fallecido en combate, y dos grandes perdedores, Napoleón y su Francia imperial, y España, que jamás se recuperó militarmente de esa derrota. La victoria inglesa en

Trafalgar fue el final de las aspiraciones de Napoleón de controlar el mar y, por tanto, de invadir Inglaterra. Para España supuso su fin como potencia colonial.

En suma, la batalla de Trafalgar dictó el futuro del dominio mundial. Pero las heridas a las que se refería Clausewitz alcanzaron a todos. Porque, como sentencia Sun Tzu,

> lo importante no es vencer, sino cómo vencer. […] La victoria es una consecuencia natural del saber. Que una victoria se obtenga antes de que una situación cristalice es algo que mucha gente no comprende. (Cap. 3)

Y, pese a la victoria, ni Nelson fue capaz de echar mano de esa sabiduría para vencer sin combatir. No en vano,

> Nada es más difícil que la lucha armada. Luchar con otros cara a cara para conseguir ventajas es lo más arduo del mundo. (Cap. 7)

Frente a esa bravura inservible, Hamel y Prahalad apuntan al verdadero engaño (o desenmascaran el supuesto —y ficticio— engaño de la guerra ortodoxa entendida al uso: «Para ver el futuro, una empresa debe ser capaz de escapar de la visión reducida y ortodoxa del negocio al que se dedica y del producto o servicio que ofrece».[21] ¿Qué ofrece Nespresso: café, una experiencia, el estatus…? ¿Qué ofrece Le Cirque du Soleil: circo, animales, risas, arte, espectáculo… fantasía…?

El engaño es la ortodoxia con que las empresas han entendido la guerra y la competencia. Frente a ella, Sun Tzu redefine el carácter profesional de la guerra:

> Un general decía: «Practica las artes marciales, calcula la fuerza de tus adversarios, haz que pierdan su ánimo y dirección, de manera que aunque el ejército enemigo esté intacto sea inservible: esto es ganar sin violencia». Si destruyes al ejército enemigo y matas a sus generales, asaltas sus defensas disparando, reúnes a una muchedumbre y usurpas un territorio, todo esto es ganar por la fuerza. Por esto, los que ganan todas las batallas no son realmente profesionales; los que consiguen que se rindan impotentes los ejércitos ajenos sin luchar son los mejores maestros del arte de la guerra. (Cap. 3)

La heterodoxia es la guía de la nueva profesionalidad militar que reivindica Sun Tzu para los negocios. Y las premisas «son claras», como resumen Hamel y Prahalad: «Competir para el futuro es competir para crear y dominar las oportunidades que van surgiendo: delimitar el nuevo espacio competitivo, […] crear nuestro propio mapa de carreteras»; porque «abrir el camino es mucho más gratificante que tomar a otros como punto de referencia».[22]

C. K. Prahalad ejemplifica en primera persona la victoria en el campo de batalla

antes de entrar en combate o asomar por el horizonte. En la última etapa de su vida —falleció el 16 de abril de 2010— descubrió el mayor océano azul de la historia: el de los 4.000 millones de personas que conforman la «base de la pirámide» y que sobreviven en los países desarrollados con apenas 2,5 dólares al día. Desde que en 2005 Prahalad publicó su célebre libro *La fortuna en la base de la pirámide*, empresas multinacionales de los sectores más diversos, desde Novartis a Starbucks, pasando por Nike, Coca-Cola y tantas otras, han encontrado en esa pirámide la fortuna que pronosticó el autor del libro.

Prahalad abrió en esa obra la senda de la cocreación para abordar ese nuevo gigantesco terreno de juego virgen hasta la fecha, porque, en suma, lejos de conquistar el terreno con la fuerza y las armas, Prahalad, lo hizo a través de la paz y la nobleza: «Mejorar las vidas de los miles de millones de personas de la base de la pirámide es una aventura noble».

Las líneas introductorias del primer artículo en el que Prahalad habló de la base de la pirámide resumen la nueva visión de los negocios en el mundo global. Fue en la revista *Strategy+Business* en enero de 2002: «Con el final de la guerra fría, la antigua Unión Soviética y sus aliados, así como China, India y América Latina abrieron sus mercados cerrados a las inversiones extranjeras en una moda que vino en cascada. Aunque esta significativa transformación económica y social ha ofrecido vastas oportunidades de crecimiento para las multinacionales, la promesa aún está por hacerse realidad».[23] La realidad frente al engaño: la paz (no-guerra) frente a la guerra (fría). Prahalad, como Sun Tzu, ganó su gran batalla sin desenfundar las armas.

Jeff Bezos, fundador de Amazon y considerado por una investigación como el segundo mejor CEO del mundo en 2013,[24] ha entendido los nuevos horizontes que abre la estrategia. Por eso «Amazon.com nació de la estrategia»;[25] y, para ello, «tienes que estar dispuesto a ser mal entendido».[26] Nadie imaginó que Amazon podría vender libros por Internet, y Bezos pareció extravagante para un sector tradicional y ciertamente romántico como el de la literatura y las editoriales. Pero Bezos había entendido lo que el resto seguía sin entender…

Como Bezos, Gandhi consiguió, sin derramar una gota de sangre, lo que parecía imposible: la independencia de la India del Imperio británico a través de una estrategia bélica desconocida hasta entonces: la resistencia pasiva. El enemigo de Gandhi era muy superior en número y fuerzas, pero el mártir luchó con la sabiduría y la prudencia, sus mejores armas de resistencia pasiva:

> Trata de mantenerte al abrigo y evita en lo posible un enfrentamiento directo con él; la prudencia y firmeza de un pequeño número de personas pueden llegar a cansar y dominar incluso a numerosos ejércitos. (Cap. 3)

Siguiendo las enseñanzas de Gandhi, Google ha comprendido esa resistencia pasiva en forma de lema: «*Don't be evil*» [No seas malvado] (…Microsoft). Al fin y al cabo, *El arte de la guerra* fue concebido para comprender las raíces del conflicto y buscar una solución.

Así lo comprendió Abraham Lincoln en el discurso del 18 de noviembre de 1963 en Gettysburg, cuatro meses después de la célebre batalla, que decidió la Guerra Civil de Estados Unidos del lado de la Unión. La victoria, argumentó el presidente, no podía justificar la desgracia de la guerra: «Nosotros no podemos dedicar, no podemos consagrar, no podemos santificar este terreno. Los valientes hombres, vivos y muertos, que lucharon aquí, ya lo han consagrado, muy por encima de nuestro pobre poder de añadir o restarle mérito. […] Es más bien para nosotros que estamos aquí, dedicados a la gran tarea que aún nos resta: de que estos muertos a los que honramos, tomemos mayor devoción a la causa por la que ellos dieron hasta la última medida plena de celo. Que resolvamos aquí firmemente que estos muertos no habrán dado su vida en vano. Que esta nación, Dios mediante, tendrá un nuevo nacimiento de libertad. Y que el gobierno del pueblo, por el pueblo y para el pueblo no desaparecerá de la Tierra».

El engaño de la guerra era la guerra, la muerte; la verdad de la guerra es la vida. Por eso Sun Tzu sigue vivo después de tantos años de guerra.

2

La percepción

> Las cosas son el único sentido oculto
> de las cosas que amamos.
>
> FERNANDO PESSOA

Enron cayó en la batalla víctima de sus propias mentiras; Sun Tzu, al contrario, ha ganado todas las batallas al engañar a sus rivales sobre el sentido de la guerra. El general chino jugó con las percepciones y estas nublaron a los enemigos.

No existe mejor juego —y engaño— de las percepciones que la magia, y en este terreno Harry Houdini marcó un antes y un después. De alguna forma, Houdini abrió una nueva etapa dentro de la magia y el ilusionismo. Aunque era profesional en todas las ramas de la magia, Houdini era conocido por sus escapismos imposibles.

En suma, Houdini jugó toda su vida con la muerte sobre el escenario, con una muerte tan real como ficticia, pues la muerte era para el mago el engaño en sí mismo. Incluso en los últimos días de su vida, cuando agonizaba como consecuencia de sus numerosos combates de lucha, le dijo a su hermano Hardeen: «Estoy cansado de luchar. Creo que esta cosa me va a vencer».

Habida cuenta de la vida del mago, nunca se sabrá a ciencia cierta si aquella frase formaba también parte de un truco. No en vano, como sice Sun Tzu,

> la victoria puede ser percibida, pero no fabricada. (Cap. 4)

Las presentaciones del «actor» Steve Jobs

Steve Jobs conseguía ya la victoria «percibida» antes de que sus productos, ya

fuesen el Mac, iPad, iPod… saliesen a la venta. Pocas puestas en escena han marcado tanto —desde el punto de vista no ya solo escénico y comunicativo sino también estratégico— como las de los lanzamientos de los productos de Apple. Con los periodistas asombrados, como si de un número de magia se tratase, Jobs llenaba con su sola presencia el escenario, consiguiendo una fusión perfecta entre la persona y la tecnología. El fundador de Apple pasaba cada una de las diapositivas *(slides)* de sus presentaciones con la delicadez y naturalidad con que se pasan las páginas de un libro, porque cada una de ellas era —y es— parte de la historia de ese libro llamado Apple. Así es percibida la historia de Apple, a decir verdad.

Llegado el momento, el asistente a la conferencia de presentación del nuevo producto, fuese periodista, analista, bloguero o ferviente seguidor de la compañía, se veía engatusado por la atmósfera de la representación teatral, una obra donde los límites entre realidad y ficción se iban difuminando poco a poco.

El resultado del espectáculo ha sido asombroso en los últimos años, no solo para Apple sino también para Steve Jobs, tremendamente introvertido, pero elogiado por todos por sus presentaciones, hasta el punto de que muchos lo han considerado como un ejemplo e icono desde el punto de vista de la comunicación. La propia estética desenfadada y *casual* de Jobs (zapatillas, pantalones tejanos, camiseta, barba de dos-tres días…), tan *cool* como *trendy*, es el paradigma de la marca personal para muchos emprendedores.

Pero, a la postre, Jobs solo era el artista, el mago; lo importante era toda la escena, la representación teatral, de cuya percepción positiva han hablado numerosos artículos y comentarios en los últimos años. Esa era la auténtica arma que poseía Jobs:

> La fuerza es la energía acumulada o la que se percibe. Esto es muy cambiante. Los expertos son capaces de vender al enemigo creando una percepción favorable de ellos, y así obtener la victoria sin necesidad de ejercer su fuerza. [La estrategia] se refiere a lograr una percepción de fuerza y poder en la oposición. (Cap. 5)

Si la guerra es el arte del engaño, el engaño en sí mismo, la percepción es la ilusión que envuelve a ese engaño para hacerlo real a los ojos del público. Así sorprendía Houdini a los espectadores en sus escapadas imposibles, y así lo representó Steve Jobs en su puesta en escena, tan improvisada y natural como preparada y estudiada (Winston Churchill decía: «Voy a preparar la improvisación de mañana»). Con su interpretación, Jobs apareció en el escenario como mago para crear un halo mágico (reputación) alrededor de Apple. Al fin y al cabo, «la

reputación consiste en percepciones, en cómo otros te ven a ti».[1]

Economía de la reputación

La percepción ha entronizado la «economía de la reputación», «verdadero territorio donde compiten las empresas, las instituciones, ciudades y países»[2] y todos desean granjearse el beneplácito del público con el poder de la reputación.

La reputación, suma de percepciones, es la nueva percepción, resultado de la identidad e imagen. Todas las marcas intentan desde su origen hacer realidad esa máxima por la cual deben ofrecer —y hacer realidad— un producto o servicio y una promesa.

Sin embargo, la propia esencia de la marca y reputación refleja el carácter mágico de esta. Así lo anticipó Charles Fombrun en su libro *Reputation*, que abrió una nueva etapa al cristalizar y «revitalizar» —así reza el subtítulo de la obra— la imagen en un nuevo estado superior: «Ambas palabras [prestigio y prestigiar] proceden del latín *praestigium*, que significa «ilusión». La etimología de ambas palabras sugiere cómo una reputación puede ser oro falso cuando mide a la compañía solo sobre la base de la imagen externa que busca proteger y no por el carácter interno de esta. Más tarde o más temprano, una discrepancia entre la reputación de la compañía y su identidad desacreditará a la compañía y la estigmatizará durante un largo tiempo. Para estar bien consideradas, las empresas deben merecerlo. Deben desarrollar imágenes coherentes y una consistencia entre su postura interna y externa. [Si es así] La identidad y la representación engendran la reputación».[3]

En el caso de Apple, Steve Jobs en primera persona fue esa promesa, realidad y reputación en primera persona, esto es, en carne y hueso. No extraña, por ello, que durante muchos años haya sido considerado como el principal activo de la compañía y que sus diferentes problemas de salud, hasta que finalmente murió, fueron seguidos al minuto por todos los analistas.

La imagen de los fervientes discípulos de Jobs puso de relieve lo extraordinario del halo que rodeó al genio. Cuando el genio de Apple falleció en 2011, miles de personas se acercaron a la famosa manzana que preside el edificio de la compañía en Manhattan para rendirle el último adiós. Lo que para otros era espectáculo y fuegos de artificio, para Jobs era la realidad cotidiana:

Haz que tus adversarios vean como extraordinario lo que es ordinario para ti; haz que vean como ordinario lo que es extraordinario para ti. (Cap. 6)

Inalcanzable para el resto —incomprendido por adelantado a su tiempo, como ocurre con los grandes genios—, Jobs hizo del ilusionismo de su propia persona su gran truco de magia. Incluso Mark Zuckerberg, fundador de Facebook, se adentró en la cotidianidad del mundo extraordinario de Jobs. Pero se quedó en un intento en falso. «Por momentos Zuckerberg parecía estar intentando imitar a Steve Jobs en su estilo de presentación», escribió la revista *Beatweek Magazine*. «Steve Jobs construye sus presentaciones en torno a las necesidades y deseos más profundos», escribió un usuario de Twitter. «Zuckerberg construye las suyas en torno a gráficas normalizadas de logaritmos.»[4]

La percepción alcanza incluso al aspecto físico de los directivos, como refleja un estudio realizado por el Center for Creative Leadership (CCL), que ofrece un programa para altos directivos especializado en liderazgo, bienestar y salud física. Como señala el estudio, debido a las tareas tan estresantes de los ejecutivos, «el aspecto físico resulta tan importante como cualquier otro aspecto». Así, los directivos obesos o con un índice de masa corporal demasiado alto son percibidos como menos eficaces en su puesto.

Como resume Barry Posner, profesor de liderazgo de la escuela de negocios de la Universidad de Santa Clara, «todos tenemos estereotipos negativos sobre las personas gordas». De hecho, Posner no recuerda a un solo ejecutivo de las empresas del *Fortune 500* que sea obeso.[5]

La percepción, por tanto, genera opinión y juicio a primera vista sobre los propios líderes empresariales.

El eterno «Desafío Pepsi»

En el caso de Coca-Cola y Pepsi, el famoso «Desafío Pepsi» desveló el «engaño» de las percepciones sobre los consumidores.

Pepsi lanzó la campaña en Texas en 1974. El reto consistía básicamente en una prueba de sabor de ambas bebidas refrescantes. En centros comerciales, supermercados y otros lugares públicos, un representante de Pepsi preparaba una

mesa con dos copas en blanco: una con Pepsi y la otra con Coca-Cola. El representante de Pepsi animaba a los compradores a probar las dos colas, y luego estos seleccionaban qué bebida les había gustado más y, por tanto, cuál de ellas preferían. A continuación, el representante revelaba las dos botellas, de modo que el catador podía ver si preferían Coca-Cola o Pepsi. Los resultados de la prueba fueron contundentes: la gran mayoría de los estadounidenses preferían Pepsi (aunque muchos de ellos compraban Coca-Cola).

Entre los estudiosos del «Desafío Pepsi», Malcolm Gladwell ha puesto en tela de juicio la efectividad real del método utilizado para la prueba. Como explica en su libro *Blink*, los catadores de bebidas generalmente prefieren el sabor más dulce cuando deben beber un solo sorbo de cada una. Pero, como subraya, el hecho de que un catador prefiera un solo sorbo de una bebida dulce, no significa que prefiera tomar toda la botella o frasco de esa bebida.

La brillante «ingeniería financiera» de Microsoft

Los números y los estados contables se encuentran en las antípodas del halo que buscan las marcas, aunque no por fríos y racionales puedan albergar notas evidentes de subjetividad e incluso magia. La ingeniería financiera ha sido la prueba fehaciente de la subjetiva e intencionada percepción de los números y los escándalos financieros de la última década. Pero la persuasión-percepción del engaño de Sun Tzu, como se ha dicho, tanto puede ser real como ficticia.

En este punto, merece la pena rescatar la sabia ingeniería financiera que durante varios años ha llevado a cabo Microsoft, una estrategia contable tan estratégica como basada únicamente en la percepción. Bajo estos parámetros, a comienzos del siglo XXI el departamento financiero de Microsoft trabajó de forma estratégica con la dirección general para maquillar los resultados de forma tan sutil como competitiva. Así, cuando a finales de año algunos empleados, principalmente ingenieros, habían terminado ya con sus respectivos proyectos, habían cumplido sus objetivos y demás tareas al uso, la compañía les daba vacaciones de forma repentina, antes de que esos profesionales entregasen ya nuevos proyectos finalizados que computasen en las cuentas de ese ejercicio. De esta forma, esos proyectos se postergaban ya hasta el siguiente ejercicio, lo cual, de entrada, suena ilógico por contraproducente.

Nada más lejos de la realidad. Conscientes de los buenos resultados que iba a

cosechar la compañía, de cuyos movimientos contables y financieros estaban al tanto los analistas y todo el mercado, Microsoft buscaba justo el efecto «contable-financiero» de la percepción, más que el resultado financiero en sí. Presentaba unos resultados excelentes en comparación con sus rivales, y de paso los analistas se quedaban con la siguiente reflexión: Microsoft arrasa… con el freno puesto. Para Microsoft, la realidad de los números era brillante, pero la percepción de estos sobre el mercado aún lo era más.

La percepción, cuando se trabaja de forma adecuada, permite que la realidad aumentada agrande el tamaño de esa reputación.

El deporte ofrece, una vez más, lecciones magistrales al respecto: aunque a la postre la victoria por 1-0 sea igual que la victoria por 5-4, tanto más se festejará esta última no solo por la cantidad de goles (y el consiguiente espectáculo futbolístico o del tipo que sea) sino, sobre todo, si a los goles se suma la remontada del equipo local, que en el descanso perdía 1-4 y al final del encuentro da la vuelta al marcador. En ese nuevo escenario, del hipotético «partido aburrido» que termina en 1-0 la percepción se traslada a la remontada heroica o histórica.

La heroica que ha rodeado la historia del Real Madrid en la Copa de Europa encuentra en este momento el mejor aposento. Los blancos en octubre de 1975 se enfrentaron al Derby County, un histórico del fútbol inglés, fundado en 1884. En el partido de ida el Madrid cayó derrotado 4-1. En la vuelta, el marcador señaló al final de la prórroga un inapelable 5-1 para el Real Madrid. Un veterano socio lo recuerda así: «Al día siguiente, cuando subí al autobús del colegio, un amigo me preguntó: "¿Fuiste anoche al fútbol?". "No", le contesté. "Pues te has perdido media vida", sentenció muy serio. No he olvidado aquel diálogo. Tenía 10 años».[6] La percepción de la realidad aumentada… del engaño de Sun Tzu, una vez más.

El «big data»: regreso al futuro o al pasado… management científico

La percepción de los números supera la realidad científica de estos, algo de lo que la supremacía del *big data* ha puesto de relieve. La monitorización de los datos se ha convertido en una máxima ineludible para muchas empresas, pues la realidad numérico-científica de los números aporta muchas luces a la gestión. En realidad,

esta nueva realidad empresarial no es nueva. Todo lo contrario; hinca sus raíces en el management científico y el taylorismo de principios del siglo XX. La reingeniería de los años noventa y el actual triunfo del *big data* es, en realidad, un nuevo paso dentro de ese management científico.

La máxima de «lo que no se mide no existe» y, por ello, «no puede ser gestionado», aplicada en los últimos años a la reputación y las percepciones, se encuentra en la raíz de este análisis de datos en el que la monitorización al segundo es el nuevo patrón. Sun Tzu reconoce ya la importancia de la medición en la guerra:

> Las reglas militares son cinco: medición, valoración, cálculo, comparación y victoria. El terreno da lugar a las mediciones; estas dan lugar a las valoraciones; las valoraciones, a los cálculos; estos, a las comparaciones, y las comparaciones dan lugar a las victorias. (Cap. 4)

En ocasiones sucede, sin embargo, que las empresas acumulan y miden más datos de los que pueden gestionar, lo cual exige un replanteamiento de la toma de decisiones en las organizaciones.

Compañías como Amazon y Google han hecho de la monitorización una de sus principales ventajas competitivas. De hecho, todo el sistema de Google se basa en algoritmos que utiliza para las búsquedas de los términos. Zynga utiliza científicos de datos para mejorar la experiencia de juego tanto desde el punto de vista de ingresos como de cara al compromiso a largo plazo de sus clientes. Netflix ha creado, por su parte, el conocido Netflix Prize, un sistema que ha ayudado al equipo de analítica a mejorar el sistema de recomendaciones de películas.

Incluso en el origen de las escuelas de negocios se identifica el énfasis del management científico gracias a la propia biografía de Joseph Wharton, fundador de la Wharton School. Wharton había comenzado su carrera como aprendiz de contable, pero acabó dando un giro en su carrera para recalar en el sector industrial. Así, se convirtió en director de Saucon Iron Company, que sufrió varios cambios de nombre hasta que finalmente se denominó Bethlehem Steel. Curiosamente, Bethlehem fue una de las empresas que sirvieron a Frederick Taylor como base investigadora para crear la teoría del management científico. Desde dentro de la empresa, a Wharton le resultó muy difícil contratar a empleados para Bethlehem, pues los que recalaban en la compañía recién salidos de las escuelas de comercio tenían una óptima formación contable, pero carecían de habilidades blandas como liderazgo, equipos, negociación.

Por ese motivo, Wharton vio la necesidad de formar auténticos líderes que

combinasen la formación en artes liberales y gestión con el enfoque científico. Así, donó 100.000 dólares a la Universidad de Pennsylvania para crear una escuela de management en la que no solo se enseñasen habilidades técnicas sino sociales, de gestión y financieras, siempre con el rigor del enfoque científico heredero de las investigaciones de Frederick Taylor.

La formación de las escuelas de negocio, con su énfasis en los métodos cuantitativos, ha entronizado desde entonces la perspectiva científica. No en vano, las decisiones basabas en datos, por su inherente carácter científico-cuantitativo, tienden a ser más exactas. En la era de la inteligencia de mercado y la constante monitorización, «los líderes deberán abrazar este hecho o ser reemplazados por otros que lleven a cabo ese cometido».[7] No extraña, desde luego, que la profesión de «científico de datos» haya sido catalogada como la más sexy del siglo XXI.[8]

Una cadena como Walmart ha entendido el alcance estratégico de la numerología como ciencia del management. El gigante de los supermercados recogió durante 2012 más de 2,5 petabytes de datos por hora a partir de las transacciones de sus clientes. Un petabyte son mil billones de bytes, un valor equivalente a unos 20 millones de archivadores de texto. Con tal cantidad de datos e información, la cadena puede segmentar a la perfección a sus clientes en todos los parámetros imaginables, una tarea que fusiona como pocas la dirección con la ingeniería.

Por su parte, investigadores de la facultad de Medicina de la Universidad Johns Hopkins han encontrado que se pueden utilizar los datos de Google Flu Trends (un agregador gratuito, a disposición del público, de búsqueda de términos relevantes) para predecir los aumentos repentinos de gripe dentro de los pacientes habituales a los que visitan los médicos. Del mismo modo, las actualizaciones de Twitter fueron tan precisas como los informes oficiales en el seguimiento de la propagación del cólera en Haití después del terremoto de enero 2010, con la ventaja de que esos tuits se publicaron dos semanas antes que el informe.

La monitorización de datos ha dado lugar a un nuevo mercado de científicos (algunos de ellos físicos o matemáticos) cuyo rol dentro de las empresas se asemeja al de algunos físicos que durante los años noventa «vivieron» en Wall Street para desarrollar nuevos algoritmos dentro del sistema financiero, o que, en plena guerra fría, asesoraron al gobierno de Estados Unidos sobre los planes secretos de la URSS.

John Nash, Premio Nobel de Economía y creador de la teoría de los juegos, sufrió esquizofrenia, en un episodio que simboliza la fusión entre la realidad científica de

los números (ortodoxia) y la imagen que las percepciones (heterodoxia) provocan sobre esos números. Ortodoxia y heterodoxia, realidad y percepciones, forman un *continuum* en las empresas, como recuerda Sun Tzu al referirse a la guerra:

> La ortodoxia y la heterodoxia no son algo fijo sino que se utilizan como un ciclo. Un emperador que fue un famoso guerrero y administrador, hablaba de manipular las percepciones de los adversarios sobre lo que es ortodoxo y heterodoxo, y después atacar inesperadamente, combinando ambos métodos hasta convertirlos en uno. De esta forma el enemigo no sabía cómo defender. El ataque directo es ortodoxo. El ataque indirecto es heterodoxo. Lo ortodoxo y lo heterodoxo se originan recíprocamente, como un círculo sin comienzo ni fin. ¿Quién podría adoptarlos? (Cap. 5)

Y a la hora de manipular esas percepciones, como apunta el general chino, las medidas hacen referencia en primer término al espacio, al terreno o campo de batalla:

> Cuando quieras entrar en batalla, incluso si el adversario está atrincherado en una posición defensiva, no podrá evitar luchar si atacas en el lugar en el que debe acudir inevitablemente al rescate. Cuando no quieras entrar en batalla, incluso si trazas una línea en el terreno que quieras conservar, el adversario no puede combatir contigo porque le das una pista falsa. (Cap. 6)

Por consiguiente,

> Es necesario estar cerca cuando el enemigo te crea lejos. (Cap. 6)

Las nuevas distancias globales: tan cerca y cada vez más cerca

Sun Tzu entiende al momento la trascendencia y el factor sorpresa de las emboscadas, gracias al factor de engaño y percepción errónea que provocan en el adversario. Así, cuando este atisba en el horizonte el enemigo —o, simplemente, no lo ve—, aparece de pronto por el lateral.

Como un ataque por sorpresa que ha cambiado para siempre la suerte de la contienda, la globalización ha transformado la concepción/percepción de las distancias. Gracias a Internet y a las autopistas de la información, resulta difícil vislumbrar la diferencia entre lo cercano y lo lejano. Internet y las redes sociales han hecho realidad la aldea global de Marshall McLuhan y ahora todos vivimos como vecinos en una población llamada Tierra. Las fronteras se han venido abajo (posiblemente, la foto que mejor resume este hecho es la de la caída del Muro de

Berlín) y, de hecho, la principal batalla, guerra o delincuencia a la que se enfrentan muchos gobiernos es el ciberterrorismo, ubicado tanto en ningún sitio como por doquier.

Antes, sin ir más lejos, el mundo de las subastas se ubicaba en una ciudad, Nueva York (o Londres, a lo sumo), gracias a Sotheby's y Christie's. Pero ahora se subasta todo en todas partes gracias a eBay, la tienda en casa del mundo actual.

eBay nació en 1995 cuando Pierre Omidyar, fundador de la compañía, puso a la venta por Internet un punto láser inservible por un precio de 14,83 dólares. Desde luego, Omidyar tuvo la fortuna de emprender sin contar con el asesoramiento de un experto en marketing, pues este al momento le habría dicho que no tenía sentido vender o subastar algo inservible. «Me gusta coleccionar punteros láser inservibles», dijo entonces Omidyar.

Un nombre sobresale a la hora de hablar del éxito de eBay: Meg Whitman. Pero se cuentan por miles los nombres de aquellas víctimas que eBay ha dejado por el camino al ganar la guerra y cambiar para siempre la forma de comprar y hacer negocios.

Como tantas otras empresas de la nueva ola digital, eBay no solo ha cambiado los planes del enemigo, sino que de paso ha transformado el comportamiento del consumidor, que puede estar ubicado a 10.000 kilómetros de distancia, pero que compra por eBay como en la tienda de la esquina. La estrategia bélica de Sun Tzu se haya detrás de la nueva lógica de los negocios en la era digital:

> La tarea de una operación militar es fingir acomodarse a las intenciones del enemigo. Si te concentras totalmente en este, puedes matar a su general aunque estés a kilómetros de distancia. (Cap. 2)
>
> La dificultad de la lucha armada es hacer cercanas las distancias largas y convertir en problemas las dificultades. Mientras das la apariencia de estar muy lejos, empiezas tu camino y llegas antes que el enemigo. Por tanto, haces que su ruta sea larga, atrayéndole con la esperanza de ganar. Cuando emprendes la marcha después que los otros y llegas antes que ellos, conoces la estrategia de hacer que las distancias sean cortas. Sírvete de una unidad especial para engañar al enemigo atrayéndole a una falsa persecución, haciéndole creer que el grueso de tus fuerzas está muy lejos. (Cap. 6)

Casos como los de Dell o Amazon reflejan cómo las empresas que perciben el «lugar» o espacio bajo un nuevo prisma cambian completamente el campo de batalla y, además, la forma en que las personas compran los productos o servicios. Los negocios exitosos nacidos en la última década al calor de Internet son de sobra conocidos, pero nunca puede dejarse de mencionar a los grandes pioneros que entendieron el valor de manipular las percepciones sobre las distancias (… y el

tiempo). La forma en que Fedex revolucionó el mercado a través de sus envíos exprés ha marcado un punto de inflexión sin retorno en la mensajería urgente.

Con la revolución en la mensajería urgente (el margen de beneficio del envío de documentos o archivos de escaso peso y tamaño, pero de vital importancia para emisor y destinatario, era mucho mayor que el de otros paquetes que enviaba), Fedex asestó un golpe mortal a sus competidores en su momento. Desde entonces, la guerra de mensajería entre Fedex y UPS[9] se ha intensificado, hasta el punto de convertirse en una lucha por conquistar al cliente a través de los envíos puerta a puerta, donde también han aparecido en el campo de batalla Amazon, Apple o Nordstrom.[10]

La lucha entre los gigantes de la mensajería constata las reglas de juego del nuevo campo de batalla global: localización, localización y acceso. Allá donde uno vaya tomará un café de Starbucks, realizará una compra de última hora en Walmart, o se acercará a Zara a ver si algo de lo que ha traído la cadena en las últimas dos semanas le sienta bien. Dicho de otro modo, siguiendo a Sun Tzu, la medida del espacio es la ubicuidad y omnipresencia, dos características de las empresas que no saben dónde están ni por dónde atacan, porque están en todas partes y atacan desde todos los frentes.

La deslocalización es la perfección/percepción de la localización en su grado sumo: el paradigma del don (percibido) de la ubicuidad. Y no solo por las consecuencias logísticas que ha supuesto la deslocalización en cuanto a la cadena de suministro sino, sobre todo, a la (aparente) desaparición de la medida del espacio.

Durante la última década, las multinacionales han llevado sus plantas a la India, China y otros países asiáticos para abaratar los costes de producción. Pero, observada esta tendencia desde un punto de vista filosófico-estratégico, la deslocalización ha supuesto la desfiguración o deformación de la localización, con las consecuencias que desde el punto de vista ofensivo y competitivo apunta Sun Tzu: desconocer por dónde ataca el rival. En ese caso, no hay métrica que valga para acotar o medir la distancia. Porque

> Mediante las comparaciones de las dimensiones puedes conocer dónde se halla la victoria o la derrota. (Cap. 4)

Cuando incluso esas dimensiones se difuminan o se esconden, el cálculo erróneo llevará a la empresa a la derrota. Por el contrario, el directivo hábil en la desaparición o dispersión del espacio se encaminará hacia la victoria, como

consecuencia de la confusión que sufre el adversario sobre la distancia y las percepciones del combate en sí:

> Una fuerza militar se establece mediante la estrategia en el sentido de que distraes al enemigo para que no pueda conocer cuál es tu situación real y no pueda imponer su supremacía. Se moviliza mediante la esperanza de recompensa, en el sentido de que entra en acción cuando ve la posibilidad de obtener una ventaja. Dividir y volver a hacer combinaciones de tropas se hace para confundir al adversario y observar cómo reacciona frente a ti; de esta manera puedes adaptarte para obtener la victoria. (Cap. 6)
>
> Así pues, se dice que la victoria puede ser creada. Si haces que los adversarios no sepan el lugar y la fecha de la batalla, siempre puedes vencer. (Cap. 3)

La percepción desorienta al competidor, que lucha sin conocer el terreno de juego ni el campo de batalla. En otras palabras, lucha sin conocer la forma, porque es imposible medir ni cuantificar o acotar a un rival que no tiene forma. ¿Dónde empieza y termina Google, o dónde está Google?

No se puede vencer a una empresa que no tiene forma, por muchos analistas o científicos de datos que posea la compañía. La percepción, aunque pueda cuantificarse o medirse, no tiene forma concreta (pero se perciben sus efectos positivos o negativos). Ese es el engaño de las percepciones.

3

La forma

El dibujo no es lo mismo que la forma
sino una forma de ver la forma.

EDGAR DEGAS

Sun Tzu ha dado forma a la estrategia dentro del campo de batalla, y esta ha llegado a la empresa para quedarse. Pero, como dice el general, la forma en que este hecho tuvo lugar nunca se sabrá. Es la percepción del engaño llevada al extremo: ganar sin forma aparente, o con una forma tan formada como sin forma. Porque en la guerra y en la empresa, a veces, para ganar, resulta imprescindible luchar con una forma nunca antes vista para vencer a un enemigo «invisible».

Con Bin Laden, Estados Unidos dio forma a ese enemigo «invisible». Entonces Sun Tzu llegó al rescate de las fuerzas armadas norteamericanas.

«El conflicto en el que ahora mismo nos encontramos exige del desarrollo de estrategias innovadoras que vayan más allá del pensamiento convencional que nos ha caracterizado en el pasado. Nos debemos obligar a nosotros mismos a pensar en modos diferentes de vencer a una nueva clase de enemigo, un enemigo que generalmente es invisible, que se mueve por razones ideológicas, que no busca la batalla, y que no se parece a ningún otro al que nos hayamos enfrentado antes. Este proyecto subraya el énfasis de las teorías de Sun Tzu en la apuesta por un enfoque indirecto para coaccionar o vencer al enemigo.» De esta forma comenzó el informe que el teniente coronel de las fuerzas armadas de Estados Unidos, Sean P. Rice, presentó el 15 de marzo de 2006 como trabajo final del máster de Estudios Estratégicos de la Escuela de Guerra de Estados Unidos. El título de la investigación era sugerente: «Estrategias ancestrales de Sun Tzu para una estrategia contra el terrorismo islámico».

En las conclusiones de su trabajo, Rice dejó constancia de que la guerra contra el terror distaba muy mucho de vivir sus últimos días, a no ser que se empleasen nuevos métodos, como los que propone Sun Tzu: «La guerra contra el terrorismo islámico está muy lejos de ser ganada de forma definitiva. De hecho, que haya otro catastrófico ataque contra Estados Unidos, como el del 11 de septiembre, es solo cuestión de tiempo. [Desde entonces, el éxito de Estados Unidos en la guerra contra el terrorismo sirve] Solo para ser presos de un sentido de falsa seguridad. [Frente a esa falsa seguridad] La teorías de Sun Tzu son de gran valor».

El estudio del teniente coronel estadounidense dejaba patentes las dificultades a la hora de hacer frente a Al Qaeda y Osama Bin Laden. Con el mejor ejército del mundo, Estados Unidos se veía incapaz de ganar esa guerra contra el terror, porque nunca antes se había enfrentado a un enemigo como aquel, en la sombra, a la vez en todas partes y en ningún sitio; un enemigo, en suma, invisible, sin forma. Sun Tzu apunta entonces la estrategia a seguir:

> Esto significa utilizar muchos métodos para confundir y perturbar al enemigo con el objetivo de observar sus formas de respuesta hacia ti. Después de haberlas observado, actúas en consecuencia, de manera que puedes saber qué clase de situaciones significan vida y cuáles significan muerte. Pruébalos para averiguar sus puntos fuertes y sus puntos débiles. Por tanto, el punto final de la formación de un ejército es llegar a la no-forma. Cuando no tienes forma, los informadores no pueden descubrir nada, ya que la información no puede crear una estrategia. (Cap. 6)

La «invisibilidad» de la redarquía

Si el arte de la guerra se basa en el engaño, dicho engaño llega a su máxima expresión con la invisibilidad, la desaparición, porque, como sucede en un truco de magia, una vez desaparecido resulta imposible acotarlo, agarrarlo y aún menos atacarlo. El éxito de muchas organizaciones terroristas —sobre todo Al Qaeda— se debe, precisamente, a su sistema de red, sin forma determinada en su estructura, por el cual la dirección se disgrega en diversas células y, aunque una sea desactivada, el resto sigue operando.

Muchos de esos modelos en red han servido como base de estudio o análisis para profesores de escuelas de negocios. Rod Beckstrom, que se sirvió del caso de «éxito» de Al Qaeda para escribir el libro *La araña y la estrella de mar*, comenta que ese sistema flexible, en red y descentralizado explica el buen desempeño de

numerosas organizaciones terroristas. Para estos grupos, la sutileza, sorpresa y contundencia son inherentes a la no-forma:

> Sé extremadamente sutil, discreto, hasta el punto de no tener forma. Sé completamente misterioso y confidencial, hasta el punto de ser silencioso; de manera que podrás dirigir el destino de tus adversarios. (Cap. 6)

Beckstrom asegura que ser pequeño proporciona la ventaja competitiva de las «deseconomías» de escala: «En las organizaciones de las estrellas de mar, el conocimiento se extiende a través de la red, y el mejor conocimiento está a menudo en la base. Toyota entendía esto y animó a sus trabajadores de la línea de montaje a que innovaran e hicieran sugerencias, puesto que sabían mejor que nadie qué sucedía realmente en la línea. El valor de la red aumenta a medida que se suman nuevos miembros a ella. Las compañías como eBay han utilizado el efecto de la red no solo para sobrevivir sino también para prosperar: los compradores y los vendedores han seguido siendo leales al sitio debido al valor de la red».[1]

Echando la vista atrás, resulta sorprendente la idéntica lectura que en 2007 realizó Rod Bekstrom con respecto al informe del teniente coronel Rice. Como había intuido este, Beckstrom observó que una de las mejores estrategias para hacer frente a Al Qaeda debía venir desde el punto de vista ideológico, lo que para Rice exigía una fuerte campaña de comunicación y diplomacia pública: «Una de las estrategias dominantes para derrotar a una organización descentralizada, como Al Qaeda, es cambiar la ideología que la nutre. Las potencias occidentales pueden combatir con eficacia el terrorismo financiando escuelas públicas en los santuarios terroristas. Pero, hasta que no se haga esto, los padres no tienen más alternativa que enviar a sus hijos a los centros radicales, porque solo allí se puede educar a sus hijos».[2]

La operación relámpago realizada la madrugada del 2 de mayo de 2011 por los Navy Seals acabó con la vida de Osama Bin Laden. Casi once años después, Estados Unidos, siguiendo las tesis sorpresivas y «sin forma» de Sun Tzu, había encontrado la recompensa —venganza— militar al 11-S. De nuevo, la forma, tan desconocida como fructífera, estuvo en el centro de la victoria:

> Una vez que no tienes forma perceptible, no dejas huellas que puedan ser seguidas, los informadores no encuentran ninguna grieta por donde mirar y los que están a cargo de la planificación no pueden establecer ningún plan realizable.
>
> La victoria sobre multitudes mediante formaciones precisas debe ser desconocida para las multitudes. Todo el mundo conoce la forma mediante la cual resultó vencedor, pero nadie conoce la forma mediante la que aseguró la victoria. […] En consecuencia, la victoria no es repetitiva sino que adapta su forma continuamente. (Cap. 6)

Con la muerte de Bin Laden desapareció el líder de Al Qaeda, pero, como sucede en toda organización sin forma, la organización terrorista ha seguido funcionando hasta la fecha gracias a su no-forma; es decir, mediante el engaño de la forma hecha estructura organizativa. En otras circunstancias, la muerte del líder habría supuesto la desintegración de la organización terrorista, pero, tanto en Al Qaeda como en otros grupos, la ausencia de un liderazgo expreso bajo una persona permite la continuación de la empresa.

Las organizaciones y las estrategias de las estrellas de mar, siguiendo la terminología de Beckstrom, están al alza en casi todos los negocios, gobiernos e incluso en el sector militar. Este tipo de organizaciones tienden a ser mucho más flexibles, pero los aspectos centrales del negocio necesitan tener también a veces cierto control centralizado. La pregunta es cuál es el mejor equilibrio para que una organización permanezca viva y sana.

En general, cuanto más grande es la compañía, más energía irradia. El tamaño importa, sin duda. Sin embargo, la descentralización de las organizaciones ha cambiado todo, especialmente gracias al diseño, emprendimiento e innovación.

AT&T es enorme, un gigante, y tiene una infraestructura masiva y cuenta con miles de empleados. Y aun así Skype rompió el mercado de telefonía (con imágenes incluidas). Skype tenía apenas algunos empleados y un puñado de ordenadores, pero no tuvo que soportar miles de nóminas e instalaciones enormes. Con su red descentralizada de usuarios, Skype ha podido prosperar con ingresos mínimos al comienzo.

Las grandes empresas del momento, aquellas que están creando el futuro, han dejado aparcados los viejos paradigmas de estructura organizativa. Las estructuras piramidales y matriciales han dominado la empresa del siglo XX . Pero la irrupción de los nuevos modelos de negocio nacidos en la era digital han cambiado los paradigmas. De hecho, en las empresas más innovadoras «a veces resulta difícil decir dónde se deja o termina la estrategia y comienza la organización. Como la estrategia es dinámica, la organización debe ser flexible».[3]

La adhocracia de la empresa líquida

La revolución digital y la innovación han acelerado a pasos agigantados las

dinámicas estratégico-competitivas, lo cual ha llevado a expandir la flexibilidad hasta límites desconocidos. Y, como Al Qaeda y otras organizaciones han demostrado, en la nueva vorágine la estructura en red, denominada por muchos «redarquía», o la estructura ad hoc, la «adhocracia», han pasado a vertebrar muchas organizaciones en la actualidad.

«Las formas organizativas ad hoc son las herramientas más poderosas y útiles para el cambio efectivo y exitoso»,[4] pues, desde el punto de vista organizativo, combinan rapidez, agilidad, cambio e in(ter)dependencia, frente a las cuales «incluso el mejor consejero delegado palidece».[5] ¿Por qué? Porque la mayor parte de las empresas, instaladas en la burocracia, «intenta afrontar el cambio a través de estructuras burocráticas, lo cual es imposible».[6]

El caso de Draper Fisher Jurvetson (DFJ), fundada en 1985 por Timothy C. Draper en Menlo Park, California, y una de las firmas más importantes del mundo de capital riesgo, es un ejemplo excelente de una compañía sin las jefaturas centralizadas. En lugar de centralizar las operaciones en una o dos oficinas, la firma se encuentra presente en más de treinta ciudades en todo el mundo, desde Nueva York hasta Seúl, São Paulo, Londres, Moscú o Tel Aviv. La anchura de red con que trabaja permite que la compañía pueda diversificar su red con un socio por región, y provee a toda esa red un conocimiento mucho mejor del entorno de negocio en cada región y de las oportunidades de inversión.

Gracias a la independencia y autonomía con que ha trabajado cada una de las oficinas, la compañía ha creado una red de araña en la que todos los grupos se retroalimentan entre sí, a la vez que mantienen su independencia y autonomía:

> Esta imagen representa el método de una línea de batalla que responde velozmente cuando es atacada. Un manual de ocho formaciones clásicas de batalla dice: «Haz del frente la retaguardia; haz de la retaguardia el frente, con cuatro cabezas y ocho colas. Haz que la cabeza esté en todas partes, y cuando el enemigo arremeta por el centro, cabeza y cola acudirán al rescate». (Cap. 2)

Pocas selecciones de fútbol han interpretado mejor la estructura-estrategia adhocrática como la Holanda de Johan Cruyff y Rinus Michel, un equipo que deslumbró al mundo en el Mundial de 1974, pese a perder la final frente al anfitrión: Alemania. Aquella Holanda inventó el fútbol moderno, el fútbol total, sin fronteras entre defensas y delanteros, pues todos los jugadores eran a la vez defensas, mediocentros y delanteros. «Holanda no tenía un sistema de juego. Tenía varios y los aplicaba según las necesidades del partido. Nos importaba saber cómo juega el

adversario, sus puntos fuertes y sus flancos débiles. Pero sobre todo nos interesaba saber qué éramos capaces de hacer.» Así definió Cruyff el espectacular juego de Holanda durante el Mundial de 1974, que luego trasladó al FC Barcelona, que lo ha adoptado no solo como estructura y estrategia sino como cultura corporativa deportiva.

Para muchos, Rinus Michel, entrenador de aquella Holanda, fue un adelantado a su tiempo. Michel, siguiendo a Sun Tzu, trasladó de nuevo el fútbol a la guerra: «El fútbol es como la guerra: quien se comporta demasiado correctamente pierde».[7] Holanda abrió una nueva etapa en el mundo del fútbol al desplegarse sobre el césped sin forma alguna, con una estructura tan amplia y difusa que se escondía a sí misma. Como Rinus Michel, Sun Tzu observa los beneficios de esa estructura desestructurada:

> Si eres capaz de ajustar la campaña y cambiar conforme al ímpetu de tus fuerzas, entonces la ventaja no cambia, y los únicos que son perjudicados son los enemigos. Por esta razón, no existe una estructura permanente. Si puedes comprender totalmente este principio, puedes hacer que los soldados actúen de la mejor forma posible. (Cap. 8)
>
> Cuando estás fuertemente atrincherado, te has hecho fuerte tras buenas barricadas, y no dejas filtrar ninguna información sobre tus fuerzas, sal afuera sin formación precisa, ataca y conquista de manera incontenible. (Cap. 4)

Las empresas en red, que trabajan y cooperan como un enjambre de abejas, han permitido a numerosas start-ups extender sus fronteras más allá de su propio negocio. Para este tipo de empresas, adhocracia es el nombre culto de la empresa abierta o empresa líquida, que extiende su influencia como una corriente de agua que empapa todo. Es líquida como el agua y absorbente como una esponja, pues se retroalimenta de ideas, prácticas y conocimientos de todas partes. La total apertura mental es su fuerza pesada:

> Las formaciones son como el agua: la naturaleza del agua es evitar lo alto e ir hacia abajo; la naturaleza de los ejércitos es evitar lo lleno y atacar lo vacío. El flujo del agua está determinado por la tierra. La victoria está determinada por el adversario. Así pues, el ejército no tiene formación constante, lo mismo que el agua no tiene forma constante: se llama genio a la capacidad de obtener la victoria cambiando y adaptándose según el enemigo. (Cap. 6)
>
> En consecuencia, un ejército victorioso es como un kilo comparado con un gramo; un ejército derrotado es como un gramo comparado con un kilo. Cuando el que gana consigue que su pueblo vaya a la batalla como si estuviera dirigiendo una corriente de agua hacia un cañón profundo, esto es una cuestión de orden de batalla. Cuando el agua se acumula en un cañón profundo, nadie puede medir su cantidad, lo mismo que nuestra defensa no muestra su forma. Cuando se suelta el agua, se precipita hacia abajo como un torrente, de manera tan irresistible como nuestro propio ataque. (Cap. 4)

Cuando la velocidad del agua que fluye alcanza el punto en el que puede mover las piedras, esta es la fuerza directa. (Cap. 5)

El torrente de las organizaciones líquidas arrastra piedras, fruto del impulso que las acompaña. Sin forma aparente —o gracias a esa no-forma— aparecen de la nada y llenan un espacio hasta entonces vacío. Ese es el poder de la redarquía y la adhocracia: que su forma es tan real y precisa como imperceptible y vaga. Como dice Sun Tzu, ataca lo vacío y evita lo lleno, porque donde está lo llena todo gracias a la colaboración, autogestión, transparencia, emergencia, coherencia, participación, interdependencia, apertura, adaptabilidad, libertad y aprendizaje, todos ellos símbolos de las empresas 2.0.

Así, la empresa líquida, adhocrática o en red es expansiva por naturaleza, como lo observaron en el libro *The temporary society*, publicado en 1968, Warren Bennis y Philip Slater, los creadores del término «adhocracia». Como expusieron en la obra Bennis y Slater, la adhocracia consistía en la convergencia o unión de diversos especialistas, expertos en sus áreas específicas, para llevar a cabo proyectos en común, para los cuales ellos mismos intercambiaban tareas, roles, funciones…, para la resolución de problemas. Con esta forma de trabajo, «la supervisión directa y la autoridad formal de los directivos disminuye, hasta tal punto que se difumina la distinción entre línea y staff».[8]

¡Mirad a los artistas!

La ausencia de barreras, divisiones o jerarquías formales, fruto de que línea y staff se difuminan y entremezclan, caracteriza a buena parte de las empresas 2.0, en las cuales, a simple vista, no existen formalismos, jerarquías, autoridades y organigramas piramidales.

Cuando uno se aproxima a empresas como Google o Pixar, lo que encuentra son grupos multidisciplinares que combinan tanto diseñadores y filólogos como ingenieros, electrónicos y matemáticos, esto es, grupos tan diversos como compenetrados, pues integran sus cualidades y competencias como si de un puzle que combina arte y tecnología se tratase. Tampoco extraña que esa mezcla singular tenga lugar en espacios completamente abiertos, sin paredes ni muros que separen, sino todo lo contrario: espacios móviles que se improvisan en dos minutos y que se

pueden trasladar a otro lugar sin problema.

Disney entendió como pocos la fusión entre arte, diseño y tecnología. Como decía el propio Walt Disney a sus ingenieros, «¡Mirad a los artistas!». En Disney, las innovaciones tecnológicas no importan, o, mejor dicho, sí que importan, pero no a priori. Al comienzo todo el equipo se interesa por el diseño, los colores, las animaciones… Solo una vez que estas toman vida entran en escena los ingenieros. Pero primero va el arte.

En Pixar sucede otro tanto de lo mismo: «La tecnología inspira el arte; el arte desafía a la tecnología». «Para nosotros, eso no es simplemente un lema, es nuestra forma de vida», ha dicho Ed Catmull, cofundador de Pixar, una empresa paradigmática a la hora de explotar la inteligencia creativa, que comienza con la tormenta de ideas alrededor de lo que será la película, y que luego supone debate, discusión, intentos, fallos…, arte… Y magia.

Pixar, como Disney, Google o Twitter, ha entendido la fórmula «tecnología + arte = magia».[9] «Estamos haciendo cosas extraordinarias que los de fuera nunca entenderán», comentó James Cameron a los pocos días del estreno de *Avatar*,[10] la primera película en 3D, un filme que no solo ha cambiado las distancias y la dimensión cerca-lejos (gracias a *Avatar*, la escena está más cerca que nunca del espectador) sino que ha explotado las posibilidades de la tecnología y el arte hecho cine.

Sobre esa magia, hija del arte y la tecnología, hablan por sí solas las personalidades de Jack Dorsey, fundador de Twitter y Square, y Tim Brown, fundador de Ideo. En Ideo, Tim Brown ha unido diseño y tecnología para consagrar una nueva personalidad, la del *design thinker*, el pensador hecho diseño, una personalidad que une empatía, pensamiento integrador (o *integrative thinking*), optimismo, experimentación y colaboración.[11]

Por su parte, Jack Dorsey, calificado como un «tecnólogo con el alma de un artista», pasará a la historia como el fundador de Twitter, pero, a decir verdad, él mismo reconoce que se encuentra más consigo mismo cuando hojea y lee las páginas de algunos de los libros que adornan su biblioteca personal en las instalaciones de Twitter. El propio Dorsey anima a su equipo a leer libros de todo tipo; no solo libros de management o grandes biografías de genios empresariales, sino libros con cierto aire romántico, artístico o de diseño.[12]

La simplicidad del desorden: el nuevo orden

Para muchos analistas, periodistas especializados en tecnología y colegas, Jack Dorsey está llamado a ser —si no lo es ya de facto— el heredero intelectual de Steve Jobs. Ambos comparten el amor por el diseño, pero, sin duda, lo que los caracteriza sin parangón es la búsqueda constante de la simplicidad para la resolución de problemas. Twitter, de hecho, surgió de la propia vivencia (o hastío) de Dorsey ante el ruido ensordecedor que provocaban las ambulancias de su localidad natal, San Luis. Frente a ese ruido, Dorsey pensó en idear un sistema que facilitase su comunicación y, de paso, su localización. Para Jobs, que buscaba que sus productos fuesen lo más simple posible, «la simplicidad es la máxima sofisticación». En ambos casos, los dos genios buscan el orden desde la sencillez, porque

> El desorden llega del orden, la cobardía surge del valor, la debilidad brota de la fuerza. Si quieres fingir el desorden para convencer a tus adversarios y distraerlos, primero tienes que organizar el orden, porque solo entonces puedes crear un desorden artificial. Si quieres fingir cobardía para conocer la estrategia de tus adversarios, primero tienes que ser extremadamente valiente, porque solo entonces puedes actuar como tímido de manera artificial. Si quieres fingir debilidad para inducir la arrogancia en tus enemigos, primero has de ser extremadamente fuerte, porque solo entonces puedes pretender ser débil. (Cap. 5)

En las empresas 2.0, el aparente desorden es el engaño, pues ese es el auténtico orden. En realidad, ese aparente desorden se ha apoderado de muchas de las empresas de la nueva ola. Baste acercarse a las instalaciones de Google en Palo Alto, cuyo aspecto recuerda mucho, un siglo después, a las fábricas industriales y cadenas de montaje de Henry Ford. Pero nada más lejos de la realidad. Se trata de puro diseño y orden, ese orden desordenado del espacio abierto, en el que empresas como Apple, Google o Twitter hacen bullir las ideas como un torbellino colectivo.

El simulado desorden de Google es tal, que ha llegado a engañar a todo un sector, el de los medios de comunicación (y en concreto el de la prensa y también la televisión, con Google TV), pues ningún diario imaginaba hace años que Google se convertiría en su principal rival.

Sin forma aparente, Google era vista como una gran empresa tecnológica, pero no como un medio de comunicación, hasta que todo el mundo entendió el orden que se enmascaraba detrás del desorden aparente: Google es en realidad el gran agregador global de contenidos y, por tanto, la gran amenaza para los diarios tradicionales.

Como defiende Sun Tzu, Google primero ha ganado, y solo después se lanza a la guerra, en este caso, publicitaria, de la que está saliendo como el gran vencedor frente a los periódicos.

Comprendido ahora como un rival y, por ende, un medio, «¿es Google la compañía de medios más grande del mundo?», se preguntan diversos blogueros a través de la red. De lo que no hay duda es de que Google es ya a día de hoy la principal plataforma publicitaria y de anuncios del mundo, como lo muestran los sucesivos informes de Nielsen.

Los datos de 2011 eran ya concluyentes: Google recibió en ese año casi 5 dólares de cada 10 dólares gastados en publicidad online en todo el mundo, y sus ingresos totales por publicidad en 2011 fueron de 29.000 millones de dólares. Para poner esta cifra en perspectiva, los ingresos publicitarios totales de todos los periódicos estadounidenses en 2011 no llegaron a los 22.000 millones. Y las grandes cadenas estadounidenses de televisión (con exclusión de las estaciones de cable y local) ganaron 21.700 millones en publicidad.

Sin esencia ni forma aparente, Google ha acaparado todo el espacio «desordenado» de los medios y otros sectores, a los que pretende poner orden (Google Maps), como así ocurre con Twitter o Foursquare de la mano de Jack Dorsey. Porque el orden y la forma eran el engaño de la organización, la formación en batalla sin forma ni orden:

> El orden y el desorden son una cuestión de organización. La cobardía es una cuestión de valentía y de ímpetu. La fuerza y la debilidad son una cuestión de la formación en la batalla. (Cap. 5)

En las empresas líquidas 2.0, como en la guerra, el espacio es el no-espacio; lo abarca todo. No hay espacios que sobren, sino que todo es espacio, pues cuanto más espacio físico, más espacio —valga la redundancia— artístico o creativo. Esa es la paradoja de la no-forma. «La clave no es qué tipo de configuración tienes sino que tienes una configuración»[13] tan real, artística y eficaz como llena, «engañosa» y sutil. La no-forma es, por tanto, el paradigma de la estructura:

> La gran sabiduría no es algo obvio, el mérito grande no se anuncia. Cuando eres capaz de ver lo sutil, es fácil ganar. ¿Qué tiene que ver esto con la inteligencia o la bravura? Cuando se resuelven los problemas antes de que surjan, ¿quién llama a esto inteligencia? Cuando hay victoria sin batalla, ¿quién habla de bravura? (Cap. 4)

La impresión 3D representa como ningún otro el gran salto de la no-forma al

espacio infinito. Gracias al 3D, todos los productos podrán ser customizados hasta el infinito, con el cambio que supondrá eso para toda la cadena de producción y suministro. De este modo, como empieza a suceder con el bolígrafo 3Doodler, el primer bolígrafo que permite dibujar en tres dimensiones, «los factores que han convertido a China en la fábrica del mundo perderán casi todo su peso».

Regresando a los años setenta de la mano de la Holanda de Cruyff y Rinus Michel, el FC Barcelona de los últimos tiempos ha entendido a la perfección el concepto del espacio hecho no-espacio. Desde la no-forma aparente de Cruyff a comienzos de los años noventa y más recientemente a través de Pep Guardiola y Tito Vilanova, el equipo se ha adueñado del balón y del espacio, hasta el punto de no encontrar límites a su juego ni a la posesión del balón, pues son los propios jugadores los únicos que ponen límites. Otro tanto ha sucedido con la selección española de fútbol.

En ambos casos, como en el de Google, Apple o Disney, la fascinación por lo artístico ha convertido el juego en magia, fruto de la sutileza de la forma, espacio y esquema de juego. Y bajo esa no-forma, tan sutil como fatídica, el Barcelona y la selección española de fútbol ganan sin competir, porque dominan la escena del campo de batalla. Dicho de otro modo, llenan y dominan el espacio, y, como consecuencia, vacían al rival:

> Que el efecto de las fuerzas sea como el de las piedras arrojadas sobre huevos es una cuestión de lleno y vacío. Cuando induces a tus adversarios a atacarte en tu territorio, su fuerza está siempre vacía (en desventaja); mientras que no compitas en lo que son los mejores, tu fuerza siempre estará llena. Atacar con lo vacío contra lo lleno es como arrojar piedras sobre huevos: de seguro se rompen. (Cap. 5)

El «anfitrión» y el «invitado»

Cuando se domina el espacio sin forma, la fuerza y la victoria acompañan siempre a quien crea ese terreno a partir del «desorden» ficticio. Entonces, le basta con esperar a que el rival vaya, infructuoso, a buscarlo. No en vano

> Dominar la fuerza es esperar a los que vienen de lejos, aguardar con toda comodidad a los que se han fatigado, y con el estómago saciado a los hambrientos. Esto es lo que se quiere decir cuando se habla de atraer a otros hacia donde estés, al tiempo que evitas ser inducido a ir hacia donde están ellos. (Cap. 7)
>
> El primero que hace el movimiento es el «invitado»; el último es el «anfitrión». El invitado lo tiene difícil, el «anfitrión» lo tiene fácil. Cerca y lejos significan desplazamiento: el cansancio, el hambre y el frío surgen del desplazamiento. (Cap. 5)

El frío derrumbó a las tropas del «invitado» Napoleón cuando estas se encontraban ya a las puertas del «anfitrión» moscovita durante la campaña de Rusia en 1812. Ya diezmadas por los combates, el frío, el hambre y las deserciones, las tropas de Napoleón sufrieron numerosas bajas cuando, en plena retirada, tuvieron que cruzar de nuevo el río Beresina. Miles de soldados murieron allí ahogados, víctimas de los cañones rusos y del constante hostigamiento al que los sometían los cosacos y los cuerpos de campesinos. Sin tropas suficientes y con desánimo de las pocas que quedaban en el frente de batalla, Napoleón se vio obligado a regresar apresuradamente a París.

En el caso de Google, Microsoft respondió a la invitación del buscador con su propio motor de búsqueda: Bing. Sin embargo, los resultados, hasta la fecha, no han sido los deseados por el presidente de la compañía, Steve Ballmer, obligado a contratar a un ejecutivo procedente del mundo de las agencias de comunicación para intentar revitalizar el buscador,[14] apenas dos meses después de haberlo rediseñado, en un intento de hacerlo más próximo y «amable» a Facebook.[15] Pero, mientras Bing busca aliados, las reglas de juego las marca Google. En fin, ya sea Google, la selección española, el FC Barcelona o Apple,

> los buenos guerreros hacen que los adversarios vengan a ellos, y de ningún modo se dejan atraer fuera de su fortaleza. Si haces que los adversarios vengan a ti a combatir, su fuerza estará siempre vacía. Si no sales a combatir, tu fuerza estará siempre llena. Este es el arte de vaciar a los demás y de llenarte a ti mismo. (Cap. 6)

Para muchos, Google ha dado forma y busca sutilmente el dominio del mundo 2.0. No resulta nada sencillo acotar las fronteras del negocio de la empresa que preside Eric Schmidt, que se mueve entre la tecnología, los medios, la información…, y la política y las relaciones internacionales (China o Corea del Norte). Algo similar puede afirmarse de Apple o incluso Facebook, que como red social se mueve entre la conexión de personas y la redefinición de las fronteras del término *privacidad*. Así se mueve y expande la no-forma de la nueva aldea global.

Bruce Henderson y el «nuevo mundo corporativo»

La forma (o no-forma) ha rodeado, incluso, a la propia estrategia como concepto y

rama de la gestión de empresas desde sus orígenes. Sun Tzu escribió *El arte de la guerra* en el siglo V a.C. y, desde entonces, la estrategia cabalgó a lomos del lenguaje e historia militares; no así en los negocios y en la empresa, donde el término estrategia no existió… hasta que apareció de repente, sin forma, para ocupar todo el espacio de forma tan sutil como definitiva en el mundo de la empresa. De pronto, todo fue solo y únicamente estrategia, «nuevo mundo corporativo» creado por el astuto «general» Henderson, que llevó a todos los directivos a su terreno:[16]

> Con astucia se puede anticipar y lograr que los adversarios se convenzan a sí mismos de cómo proceder y moverse; les ayuda a caminar por el camino que les traza. (Cap. 3)

En las escuelas de negocios, tampoco Harvard ofrecía estrategia en su MBA; a lo sumo, un curso de política de empresa en el segundo semestre. Entonces apareció en escena Michael Porter para cambiar para siempre la concepción académica de la estrategia. Con Porter, la estrategia y la competitividad pasaron de estar en los alrededores a ser el núcleo de la enseñanza del management. La victoria de la estrategia como concepto ya era completa:

> No te contentes con alguna ventaja pequeña o una victoria a medias, tal cosa podría ser un cebo destinado a vencerte. Debes mantenerte en guardia incluso después de que tengas todos los visos de una victoria completa. […] No descuides perseguir una pequeña ventaja cuando puedas procurártela con seguridad y sin pérdida alguna de tu parte. Varias de esas pequeñas ventajas, que sería fácil lograr y sin embargo se pasan por alto, provocan a menudo grandes pérdidas y daños irreparables». (Cap. 4)

La apariencia informe de la estrategia ha servido, en suma, para que esta se posicione estratégicamente como el centro competitivo y corporativo por excelencia. Como defiende Sun Tzu, el ejército, la empresa, solo dominará el escenario y ganará la batalla en la medida en que dé forma al espacio sin que el enemigo, el competidor, conozca los límites ni la configuración de este. Por eso el general, como buen estratega, se afana en planificar y preparar el escenario.

4

La preparación y el escenario

Todo amor que no sea una pasión furiosa
y trágica debe ser erradicado del teatro.

VOLTAIRE

Es lógico que Sun Tzu haya pasado a la historia como un gran general y un magnífico teórico y filósofo de la guerra. No en vano, fue él quien dio forma al escenario bélico. La victoria estaba en su mano ya antes de entablar batalla. Sin embargo, las empresas, lejos de competir en un único escenario, lo hacen en múltiples terrenos y en condiciones de todo tipo. Los «ejércitos» empresariales deben estar preparados de antemano para luchar tanto en las montañas como en las llanuras, en el desierto o en el mar…; de ahí que la preparación y el escenario sitúe a las empresas en situaciones de estrés antes incluso de desenfundar las armas.

La crisis financiera, sin ir más lejos, ha llevado a las principales entidades financieras al examen de los test de estrés. Los bancos cuentan en su organización con departamentos de análisis y estudios que publican informes de coyuntura económica (como los informes del BBVA), o sobre un mercado concreto. Necesitan conocer todos los escenarios posibles de la batalla financiera y se preparan a conciencia para estar listos para cualquier ataque inesperado, como el que realiza el Santander de forma más que exhaustiva con el objetivo de minimizar riesgos.

Los famosos tests de estrés que desde 2010 han examinado a los principales bancos europeos han valorado básicamente la preparación y capacidad de respuesta de las entidades ante situaciones muy diversas. En el caso comentado de la banca, se buscaba medir la resistencia y capacidad de defensa de los bancos ante adversidades externas de todo tipo, incluida una hipotética «tormenta perfecta», como en numerosas ocasiones ha sido calificada la actual crisis financiera mundial.

La noción de escenarios, implícita dentro del concepto de estrategia, liga esta a la planificación. Escenario y planificación son el anverso y reverso de la misma moneda, como anticipó, entre otros, el genial libro de Henry Mintzberg *The Rise and Fall of the Strategic Planning*.[1] Como defendió entonces Mintzberg, «los planificadores no deberían crear estrategias sino proporcionar datos, ayudar a los directivos a pensar de forma estratégica, y programar la visión», porque, en realidad, «la planificación estratégica no es pensamiento estratégico. Uno es análisis y el otro, síntesis».[2]

La síntesis —o simplicidad, como propugnan los modelos de Apple o Twitter, con Steve Jobs y Jack Dorsey a la cabeza— es la estrategia en mayúsculas. Pero el escenario, la planificación, es información sobre el terreno o el campo de batalla, como recuerda Sun Tzu desde el primer momento:

> El terreno implica las distancias, y hace referencia a dónde es fácil o difícil desplazarse, y si es campo abierto o lugares estrechos, y esto influye en las posibilidades de supervivencia. (Cap. 1)

La información es poder

La información es poder, esto es, la mejor arma posible para entablar la lucha con plenas garantías de victoria, incluso antes de que la batalla comience. Así sucede en la empresa como en la guerra.

«Siempre nos informaban brevemente de cualquier amenaza que pudiera darse en el mundo, tanto ya existente como esperada. Nuestro servicio de inteligencia repasaba todas las regiones del mundo, a veces con particular hincapié en alguna situación especial, como la de Libia. El informe solía concluir con las misiones e información más reciente sobre Afganistán e Irak. Cuanto mejor informados nos tuvieran, mejor preparados estaríamos», recuerda Mark Owen, uno de los soldados del cuerpo de élite SEAL de las fuerzas armadas de Estados Unidos que participó en la operación que terminó con la vida de Bin Laden.[3]

Inmerso finalmente en aquella operación, planificada y esperada durante mucho tiempo, Owen se topó con el rostro ensangrentado de Osama, una información demasiado valiosa para ser contada: «No iba a transmitir por radio que era Bin Laden, porque sabía que esa información se retransmitiría a Washington a la velocidad del rayo. Sabíamos que el presidente Obama estaba a la escucha, así que

no queríamos cometer errores».[4] La información, más que nunca, era poder en ese instante, y el soldado no quería, no podía, errar:

> La situación […] debe ser continuamente conocida, transmitida. El conocimiento, la información […] es el activo más valioso en medio de la batalla. La información es siempre más barata que la guerra; es un dinero que inviertes para obtener de él un gran interés. (Cap. 4)

La información y el análisis de datos forman parte del día a día de las empresas y de las consultoras que las asesoran. McKinsey, entre otras muchas consultoras estratégicas, cuenta con el McKinsey Global Institute, que investiga las principales tendencias macro y micro globales. Empresas como Kroll han hecho de la investigación e información su negocio a nivel mundial, mientras que los departamentos de investigación y mercado proliferan en las grandes multinacionales, sobre todo en el momento actual, donde la web 2.0 ha dado lugar a la inteligencia de mercado (*business intelligence*) y la inteligencia colectiva.

Las multinacionales han hecho de la información uno de sus principales activos, sobre todo en el sector financiero, donde el uso de información privilegiada ha protagonizado algunos de los capítulos fundamentales de los escándalos financieros. En Estados Unidos, la SEC y el Congreso han establecido reglas muy estrictas en lo que hace referencia a los denominados «brokers del conocimiento» que trabajan para los *hedge funds*.

Tanto cuesta, se valora y vale el conocimiento, que algunos comentaristas consideran que es un buen momento para ser un investigador corporativo dentro de la propia compañía, una especie de «perros de presa del capitalismo» que «olfatean todos los datos y los analicen para los clientes», como ha sucedido con Kroll, pionera en esas lides desde 1972, cuando fue fundada por Jules Kroll, un asistente de fiscal de distrito.[5]

Como a sí misma se define, Kroll lleva cuarenta años mitigando el riesgo global a partir de los cálculos que realiza con los datos. Con la información en la mano, las probabilidades de triunfo aumentan de forma exponencial:

> Si las estimaciones realizadas antes de la batalla indican victoria, es porque los cálculos cuidadosamente realizados muestran que tus condiciones son más favorables que las condiciones del enemigo. Si indican derrota, es porque muestran que las condiciones favorables para la batalla son menores. Con una evaluación cuidadosa, uno puede vencer; sin ella, no puede. Muchas menos oportunidades de victoria tendrá aquel que no realiza cálculos en absoluto. Gracias a este método, se puede examinar la situación, y el resultado aparece claramente. (Cap. 1)

Información y estrategia van, por tanto, de la mano a la hora de hacer frente a la competencia, pues la información comienza por el análisis minucioso de las propias fortalezas y debilidades y, por ende, oportunidades y amenazas, como expone Michael Porter en la matriz del DAFO (SWOT). Solo con un análisis exhaustivo de todos los elementos, la información aportará valor estratégico a la propia estrategia en sí; pues

> Sabrás el lado fuerte y el débil tanto de aquellos que están confiados a tu cuidado como de los enemigos que tienes que combatir. […] Sabrás lo que puedes y lo que no puedes; no concebirás ninguna empresa no susceptible de ser llevada a buen puerto. (Cap. 1)

El desastre de Vietnam

Por la información —o por la ausencia de esta—, nunca ha sufrido tanto Estados Unidos las consecuencias de no realizar de forma certera ese análisis previo como durante la guerra de Vietnam. Aquella contienda ha pasado a la historia como la primera derrota del ejército estadounidense, que llegó al escenario sin un análisis exhaustivo sobre lo que se iba a encontrar en territorio vietnamita. Como si las fuerzas armadas de Estados Unidos quisieran echar por tierra o desmentir las teorías de Sun Tzu, la guerra de Vietnam, que se libró entre 1964 y 1975, representa la antítesis del conocimiento, planificación y desarrollo de la estrategia en el campo de batalla. Conviene, por tanto, recordar cómo aconseja el general chino afrontar la batalla:

> Una operación militar significa un gran esfuerzo para el pueblo, y la guerra puede durar muchos años para obtener una victoria de un día. Así pues, fallar al conocer la situación de los adversarios por economizar en aprobar los gastos para investigar y estudiar a la oposición es extremadamente inhumano, y no es típico de un buen jefe militar, de un consejero de gobierno, ni de un gobernante victorioso. Por lo tanto, lo que imposibilita a un gobierno inteligente y a un mando militar sabio es vencer a los demás y lograr triunfos con esa información esencial. (Cap. 13)

En primer término, Estados Unidos se topó con una guerra sin forma, una guerra de guerrillas, en la que el enemigo (Vietnam) actuaba como «local». Como «invitadas», las tropas estadounidenses comparecieron en el campo de batalla sin conocer las medidas de la contienda:

> La regla de la utilización de la fuerza es la siguiente: si tus fuerzas son diez veces superiores a las del adversario, rodéalo; si son cinco veces superiores, atácalo; si son dos veces superiores, divídelo. Si tus fuerzas son iguales en número, lucha si te es posible. Si tus fuerzas son inferiores, mantente continuamente en guardia, pues el más pequeño fallo te acarreará las peores consecuencias. […] Este consejo se aplica en los casos en los que todos los factores son equivalentes. Si tus fuerzas están en orden, mientras que las suyas están inmersas en el caos, si tú y tus fuerzas estáis con ánimo y ellos desmoralizados, entonces, aunque sean más numerosas, puedes entrar en batalla. Si tus soldados, tus fuerzas, tu estrategia y tu valor son menores que las de tu adversario, entonces debes retirarte y buscar una salida. […] Esto quiere decir que si un ejército pequeño no hace una valoración adecuada de su poder y se atreve a enemistarse con una gran potencia, por mucho que su defensa sea firme, inevitablemente se convertirá en conquistado. (Cap. 3)

Estados Unidos era el ejército de referencia, pero no entendió ni el terreno ni la posición ni las trampas que le acechaban. El propio Sun Tzu dibuja un paisaje muy similar al que se encontraron los soldados de Estados Unidos en Vietnam:

> Cuando un ejército se está desplazando, si atraviesas territorios montañosos con muchas corrientes de agua y pozos, o pantanos cubiertos de juncos, o bosques vírgenes llenos de árboles y vegetación, es imprescindible escudriñarlos totalmente y con cuidado, ya que esos lugares ayudan a las emboscadas y a los espías. (Cap. 9)

Por tanto,

> El general no debe levantar el campamento en un terreno difícil. Deja que se establezcan relaciones diplomáticas en las fronteras. No permanezcas en un territorio árido ni aislado. Terreno cerrado significa que existen lugares escarpados que te rodean por todas partes, de manera que el enemigo tiene movilidad, que puede llegar e irse con facilidad, pero a ti te es difícil salir y volver. (Cap. 8)

Así sucedió en Vietnam, donde los norteamericanos se vieron envueltos en una emboscada en toda regla. La contestación social en Estados Unidos contra esa guerra fue la contraparte de la derrota en terreno propio. Frente a ese error estratégico,

> Es esencial bajar del caballo y escudriñar el terreno, por si existen tropas escondidas para tenderte una emboscada. También podría ser que hubiera espías al acecho observándote y escuchando tus instrucciones y movimientos. (Cap. 9)

Pecó Estados Unidos en aquella contienda del desconocimiento del terreno; no así Herb Kelleher, fundador y presidente emérito de Southwest Airlines, que siempre visitaba a sus propios empleados en los aviones y saludaba no solo a estos sino a los pasajeros. A diferencia de Kelleher, durante la guerra de Vietnam, Estados Unidos llegó tarde y al lugar equivocado, porque aterrizó sin conocer el escenario:

> Si no conoces el lugar y la fecha de la batalla, aunque tus tropas sean más numerosas que las de ellos, ¿cómo puedes saber si vas a ganar o perder? (Cap. 9)

Estados Unidos perdió la batalla y a la opinión pública estadounidense, que nunca entendió por qué el Gobierno había iniciado esa contienda. De hecho, tampoco midió el efecto negativo que iba a tener para la Casa Blanca el hecho de que fuese la primera guerra transmitida por televisión. La derrota en el campo de batalla y la oposición de la opinión pública provocaron la retirada de las tropas norteamericanas del territorio vietnamita. No era para menos:

> Cuando las tropas están en guardia en muchos lugares, están forzosamente desperdigadas en pequeñas unidades, [por lo que] cuando su vanguardia está preparada, su retaguardia es defectuosa; y cuando su retaguardia está preparada, su vanguardia presenta puntos débiles. (Cap. 9)

Un dato específico que le añade extrema crudeza a la guerra de Vietnam es el número de víctimas civiles (3,8 y 5,7 millones de personas, la mayoría de ellas civiles, una cifra comparable a las bajas de la Segunda Guerra Mundial). Ese resultado negativo en lo militar, político y social, dejó una lección para la memoria colectiva de Estados Unidos:

> Cada ruta debe ser estudiada para que sea la mejor. Hay rutas que no debes utilizar, ejércitos que no han de ser atacados, ciudades que no deben ser rodeadas, terrenos sobre los que no se debe combatir, y órdenes gubernamentales civiles que no deben ser obedecidas. […] Por tanto, las consideraciones de la persona inteligente siempre incluyen analizar objetivamente el beneficio y el daño. Cuando se considera el beneficio, su acción se expande. Cuando el daño, los problemas pueden resolverse. El beneficio y el daño son interdependientes, y los sabios los tienen en cuenta. (Cap. 8)

Beneficio y daño son las consecuencias del DAFO, que en el caso de Vietnam, como en muchas empresas, trae consigo un evidente coste de oportunidad de la derrota. En Vietnam, las pérdidas de Estados Unidos, tanto en vidas como en dinero, fueron cuantiosas, y todo como consecuencia de la falta de información y análisis. Estados Unidos erró en la planificación y el análisis, y fracasó al desplegarse en el campo de batalla:

> Lo más importante en una operación militar es la victoria, no la persistencia. Esta última no es beneficiosa. Un ejército es como el fuego: si no lo apagas, se consumirá por sí mismo. (Cap. 2)

En suma, Estados Unidos se quemó en Vietnam.

Los aciertos —y un error clamoroso— de McDonald's y Zappos

Uno de los expertos por excelencia del arte de la guerra, Antoine-Henri de Jomini, ha desentrañado los entresijos de las operaciones en el campo de batalla. A su juicio, dichas operaciones, que abarcan todo el escenario —o, como precisa, «teatro»— de la guerra, comprenden:

1. La definición de ese teatro y las diversas operaciones que ofrece.
2. La determinación de los puntos decisivos de ese teatro que resulten.
3. La elección y el establecimiento de la base fija y de la zona de operaciones.
4. La determinación del punto objetivo propuesto, sea ofensivo o defensivo.
5. Los frentes de operaciones, los frentes estratégicos y las líneas de defensa.
6. La elección de las líneas de operaciones que vayan de la base al punto objetivo o al frente estratégico ocupado por el ejército.[6]

Siguiendo los parámetros de escenario anteriormente descrito, a Burger King le sucedió algo similar que a Estados Unidos en Vietnam cuando intentó atacar a McDonald's en uno de los puntos fuertes de este: las famosas patatas fritas *(French fries)*, conocidas en todo el mundo por el envase de cartón rojo con que se sirven en los establecimientos de la cadena. Burger King definió de forma errónea el teatro y el frente de operaciones y lanzó su ofensiva justo en el punto decisivo… para su principal competidor, que se benefició de la ventaja de combatir en terreno propio.

Conocedor de esa estrategia con la suficiente antelación, el entonces CEO de McDonald's respondió de forma inmediata y rotunda con una carta que envió a toda su cadena de restaurantes. El mensaje de la misiva era contundente: «Burger va a realizar un ataque frontal a uno de nuestros principales activos: las French fries». Ese fue el mensaje. Pero no se quedó en eso. En la carta, incluyó un manual de instrucciones de tres pasos para mejorar incluso la calidad y servicio de las patatas: mantener el servicio de las patatas todo el día, comprobar el tiempo y la temperatura a la que se freían las patatas tres veces al día, y poner especial cuidado a la hora de

salar las patatas.

Gracias a la respuesta inmediata y a la anticipación a la estrategia ofensiva de Burger King, la ofensiva resultó un fracaso y McDonald's reforzó su posición dominante en el servicio de patatas fritas. La máxima de Sun Tzu se había cumplido una vez más:

> Averigua, pues, los planes del enemigo y sabrás qué estrategia será eficaz y cuál no. (Cap. 4)

La información previa y planificación ayudaron a McDonald's a la hora de responder a su principal rival. Conocía de antemano el terreno y los planes del enemigo, y aseguró la victoria. No sucedió así, sin embargo, cuando la multinacional intentó extender su negocio de restaurantes al sector hotelero a comienzos del siglo XXI. Así, en 2001 se lanzó a la aventura del sector de los hoteles de lujo con la apertura de dos hoteles resort de cuatro estrellas en Suiza, los «Golden Arch Hotels». Dos años después, en 2003, McDonald's se vio obligado a cerrar los hoteles. ¿La razón? En realidad, cualquier persona que haya ido alguna vez en su vida a un McDonald's a comer una hamburguesa o un Mac menú, entenderá al momento la causa. El Mac menú es el producto estrella de la multinacional: barato, de consumo rápido…; esto es, para un público muy opuesto al del sector del lujo. McDonald's olvidó las distancias y dejó lo que tenía cerca para salirse del escenario y lanzarse a tierras lejanas:

> Actúa después de haber hecho una estimación. Gana el que conoce primero la medida de lo que está lejos y lo que está cerca: esa es la regla general de la lucha armada. (Cap. 3)

McDonald's abandonó su territorio natal —comida rápida para las masas, especialmente jóvenes— y se adentró en un escenario desconocido para un cliente premium. En otras palabras, confundió el escenario o teatro operaciones y olvidó en qué es realmente bueno, esto es, sus competencias distintivas[7] y, por ende, a su cliente genuino.

El fundador de Zappos, Tony Hsieh, entendió el valor del cliente cuando, fruto de una desesperante tarde de compras en la que no encontró los zapatos que buscaba, decidió crear Zappos, la tienda online de venta de zapatos, que desde el inicio ha buscado, por encima de todo, la excelencia en el trato al cliente. De hecho, el propio Hsieh entendió desde el comienzo que su auténtico negocio no eran los zapatos sino la óptima atención al cliente, a través de la cual vendía zapatos. Como reza el lema

de la compañía, At Zappos.com, Customer Service Is Everything. In Fact, It's The Entire Company [En Zappos.com, la atención al cliente lo es todo. De hecho, toda la compañía se dedica a atender al cliente].

Zappos conocía de antemano el terreno de operaciones en el que iba a competir: sabía que el zapato no dejaba de ser un producto más, pero la desesperación de buscar un producto y no encontrarlo es odiosa, por lo que, desde su nacimiento en 1999, la compañía ha buscado vencer ese odio con la amabilidad de los call-center de la compañía. «Nuestra filosofía siempre ha sido gastar menos en publicidad y, en cambio, gastar más en atención al cliente, porque sabemos que, con una buena atención al cliente, serán ellos mismos quienes hagan la publicidad a través del boca a boca.»[8]

Fruto del éxito de la compañía, en 2009 Amazon compró finalmente Zappos. Fue la operación más costosa para Amazon, que desde sus orígenes ha definido su misión como la de ser la mejor empresa del mundo en el servicio al cliente. «Desde la venta, hemos aprendido mucho de la tecnología de Amazon. Hemos empezado a utilizar algunas de las métricas de Amazon para medirlo todo […]. Nos hemos expandido más allá de los zapatos. Ahora Zappos vende una gran variedad de prendas de ropa, artículos del hogar, cosméticos y otros objetos».[9] Y con la ayuda de Amazon ha dado forma al gran supermercado virtual, cuyas claves —venta online y atención del cliente— conocen al milímetro.

Telefónica, por el contrario, sufrió las consecuencias negativas de la falta de conocimiento cuando en 2008 lanzó la red Keteke, una red social para móviles que buscaba competir directamente con Tuenti, Facebook y MySpace. Keteke está especialmente pensada para su funcionamiento desde los teléfonos móviles sin importar el operador del que se es cliente, es decir, no era una red cerrada para Movistar.[10] Dicho de otro modo, Telefónica buscaba trasladar su base de operaciones —sus competencias distintivas— de la telefonía a las redes sociales.

Menos de dos años después, en agosto de 2010, Telefónica compró Tuenti, el competidor al que Keteke jamás pudo hacer sombra, por 70 millones de euros.[11] Con esa compra, Telefónica reconocía el error estratégico que había cometido en el pasado al intentar competir con Tuenti en el terreno de esta; pero, al comprar esta red social para jóvenes, la compañía que preside César Alierta supo enmendar el error previo en el escenario de operaciones y llevar la batalla a su terreno natural y al punto decisivo, la telefonía móvil, a pesar de que un gigante como Telefónica había pensado a priori que su tamaño bastaba para vencer a un rival pequeño como

Tuenti en el terreno natural de este:

> No te sitúes río abajo. No camines en contra de la corriente ni en contra del viento. (Cap. 9)

La lectura era evidente: «La compra de Tuenti por parte de Telefónica supone dos constataciones. La primera y más importante es que, salvo excepciones, parece preferible comprar proyectos de Internet con buenos cimientos antes que aventurarse a poner en marcha los propios en el seno de una multinacional».[12] En la nueva etapa, la multinacional española ha establecido una tarifa reducida de telefonía móvil de 3 céntimos el minuto a cualquier operador,[13] dentro de una nueva estrategia de internacionalización de Tuenti por países como Alemania, por ejemplo. En resumen, tras la derrota inicial, Telefónica ha llevado la batalla a su terreno: el de la telefonía móvil.

La planificación, sin duda, exige tiempo, y, como destaca Sun Tzu, más vale emplear tiempo en planificar el ataque que atacar con prisa pero sin rumbo:

> Emplea no menos de tres meses en preparar tus artefactos y otros tres para coordinar los recursos de tu asedio. Nunca se debe atacar por cólera y con prisas. Es aconsejable tomarse un tiempo en la planificación y coordinación del plan. (Cap. 3)

El error inicial de Telefónica a la hora de crear la red social Keteke pone de manifiesto la necesidad de que el análisis del escenario y de los «artistas» que van a competir en el «teatro» de operaciones comience por el profundo estudio de las propias competencias, empezando por el autoconocimiento o DAFO de uno mismo como directivo o empresa.

Siempre el posicionamiento adecuado

Como reivindica Sun Tzu, el autoconocimiento de las competencias distintivas de la compañía, del entorno competitivo y de los rivales es la primera fase de la planificación estratégica:

> Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro. Si no conoces a los demás, pero te conoces a ti mismo, perderás una batalla y ganarás otra. Si no conoces a los demás ni te conoces a ti mismo, correrás peligro en cada batalla. (Cap. 3)

Ya sean estudios de mercado, análisis de la competencia, tendencias de futuro o proyecciones de las condiciones socioeconómicas, macroeconómicas o demográficas, las empresas sobresalientes hacen del estudio y análisis una de sus bazas competitivas fundamentales. Pero ese análisis, lejos de realizarse de puertas afuera, ha de comenzar desde dentro de la organización. De no ser así, la empresa afrontará el combate con todos los visos de salir derrotada:

> Estas son las seis formas de salir derrotado. La comprensión de estas situaciones es la responsabilidad suprema de los generales y deben ser consideradas. La primera es no calibrar el número de fuerzas. La segunda, la ausencia de un sistema claro de recompensas. La tercera, la insuficiencia de entrenamiento. La cuarta es la pasión irracional. La quinta es la ineficiencia de la ley del orden. Y la sexta es el fallo de no seleccionar a los soldados fuertes y resueltos. (Cap. 8)

A partir del conocimiento y dominio de estos elementos, la victoria se acerca en el frente de batalla:

> La configuración del terreno puede ser un apoyo para el ejército. Para los jefes militares, el curso de la acción adecuada es calibrar al adversario para asegurar la victoria y calcular los riesgos y las distancias. Salen vencedores los que libran batallas conociendo estos elementos. Salen derrotados los que luchan ignorándolos. (Cap. 8)

Con la recomendación anterior, Sun Tzu apunta directamente a la información como el único antídoto frente al riesgo. La crisis financiera mundial de los últimos años se ha debido, como han apuntado todos los expertos, en la ausencia de una óptima gestión del riesgo. Los posteriores tests de estrés han buscado crear escenarios potenciales para medir si las entidades financieras están lo suficientemente preparadas para afrontar situaciones de riesgo. El riesgo como tema se ha convertido, de hecho, en materia de estudio y formación en las principales escuelas de negocios del mundo.

Frente a ese riesgo, Sun Tzu reivindica la información y el análisis. Los seis pasos que describe se identifican con toda la estructura de la empresa a la hora de afrontar la batalla. La estrategia corporativa de todas las empresas sigue este proceso:

1. Planificación
2. Evaluación y remuneración
3. Formación
4. Liderazgo y gestión del riesgo

5. Organización
6. Selección

Por lo tanto, la clave a la hora de preparar la batalla es conocer todos los elementos que rodean el contexto de la batalla, tanto dentro como fuera de la empresa. Michael Porter señala que la compañía debe conocer de forma clara las cinco fuerzas competitivas con las que se encuentra la empresa al salir al mercado. Sun Tzu, llevando el mercado competitivo al terreno militar, resume que la ventaja

> consiste en aprovecharse de todos los factores beneficiosos del terreno. Colocarse en la mejor parte del terreno es ventajoso para una fuerza militar. (Cap. 9)

Para Sun Tzu, una posición ventajosa es aquella que permite ver al enemigo desde lo alto, por lo que sugiere irse a la parte más elevada del valle y combatir desde arriba hacia abajo. Esta simple ventaja de partida resume una de las claves del conflicto entre Israel y Palestina: los Altos del Golán. El hecho de que los Altos del Golán se consideren un enclave estratégico de primer orden radica precisamente en que se encuentran en lo alto, por lo que, quien los domine (israelíes o palestinos), se enfrentará al enemigo desde arriba, y el rival deberá atacar desde abajo, desde una posición menos provechosa:

> Combate cuesta abajo y nunca cuesta arriba. Evita que el agua divida tus fuerzas, aléjate de las condiciones desfavorables lo antes posible. No te enfrentes a los enemigos dentro del agua. Es conveniente dejar que pasen la mitad de sus tropas y, en ese momento, dividirlas y atacarlas. (Cap. 9)

La observación de Sun Tzu rememora el episodio bélico-bíblico de la huida del pueblo de Israel de Egipto y la persecución por parte del ejército de Ramsés II. La escena de la película *Los Diez Mandamientos* en la que se abren las aguas al paso de los israelitas y luego estas vuelven a su cauce cuando el ejército de Ramsés está atravesando el mar resume, punto por punto, la advertencia del general.

En la guerra del periodismo y la comunicación, Google, como su efecto agregador, ataca cuesta abajo (con las aguas abiertas de par en par) frente a unos medios de comunicación que intentan remontar el río a contracorriente. Es la única salida que les queda después de que Google les haya sorprendido «de noche». Arropado por la ola digital, Erich Schmidt camina a favor de la corriente:

> Si acampas en la ribera de un río, tus ejércitos pueden ser sorprendidos de noche, empujados a ahogarse o se

les puede colocar veneno en la corriente. Tus barcas no deben ser amarradas corriente abajo, para impedir que el enemigo aproveche la corriente lanzando sus barcas contra ti. (Cap. 9)

Michael Porter diferencia entre el posicionamiento —y ventaja competitiva— en diferenciación, costes o enfoque, pero, en cualquiera de los tres escenarios, lo que prima es la posición única, esto es, ser el mejor en un entorno concreto, sea por la diferencia, los costes o el foco. Y, como recuerda el general Carl von Clausewitz, «donde no se pueda alcanzar una superioridad absoluta [en foco, costes o diferenciación], se debe obtener una relativa hasta el punto de hacer el mejor uso de ella».

Clausewitz entendió como nadie la importancia de la superioridad y el posicionamiento único al hablar del punto decisivo, aquel en el que se concentran todas las fuerzas. Como dijo, la clave en la guerra residía en reunir y concentrar todas las tropas en un punto decisivo, en el que los soldados deberían luchar con todas sus fuerzas hasta alcanzar la superioridad y ponerse en condiciones de victoria.

En el mencionado caso de Zappos, si la excelencia en el trato al cliente es la máxima de la compañía, el punto decisivo radica en la profesionalidad de los empleados que atienden a esos clientes, y por ello la empresa puso desde el inicio todo el énfasis en ese «punto decisivo»: la selección de los mejores vendedores. El fundador de Zappos, Tony Hsieh, describe la trascendencia de ese punto decisivo: «El año pasado [2009] 25.000 personas se presentaron para trabajar con nosotros, pero solo contratamos a 250. Alguien me dijo que, estadísticamente, es más difícil conseguir un trabajo en Zappos que ser admitido en Harvard, lo cual dice mucho de la fortaleza de la cultura que hemos creado aquí».[14]

Zappos ha definido desde el inicio el punto decisivo de la empresa, un punto inherente a la cultura corporativa de la empresa, como también sucede, por ejemplo, en McKinsey, cuyo elitismo e influencia ha llevado a los empleados de la consultora a que se refieran a ella, simplemente, como «La Firma» o «La Empresa» [*The Firm*].

El «día D»: Normandía… y Saratoga

La clave, por tanto, del posicionamiento estratégico dentro del escenario competitivo es la definición de ese punto decisivo, el único punto desde donde asegurar la

victoria. La historia bélica ofrece numerosos ejemplos para comprender la importancia de ese punto único, pero nos detendremos solo en dos momentos, tan distantes entre ellos en el tiempo y en el resultado como similares por la trascendencia que tuvieron. Nos referimos a la campaña de Saratoga durante la guerra de la Independencia de Estados Unidos (1777) y al desembarco de Normandía durante la Segunda Guerra Mundial (6 de junio de 1944). El simple hecho de que este último se conociese como «el día D» deja constancia de lo acotado de ese «punto decisivo» tanto en tiempo como en espacio. Porque

> si haces que los adversarios no sepan el lugar y la fecha de la batalla, siempre puedes vencer. (Cap. 5)

Para numerosos historiadores, sobre todo anglosajones, la campaña de Saratoga, que se desarrolló entre junio y octubre de 1777 al norte del estado de Nueva York, es la campaña que ha transformado el mundo contemporáneo. A priori, se presentaba como el avance definitivo de las tropas británicas para imponerse a los americanos, pero a la postre precipitó la Independencia de las colonias. El error estratégico británico a la hora de encarar el enfrentamiento precipitó la derrota. El fracaso inglés alentó a las tropas francesas a entrar en la contienda y supuso el espaldarazo definitivo para el ejército de George Washington.

Las tropas británicas buscaban el control del valle del río Hudson para aislar Nueva Inglaterra de las colonias del sur. Los soldados ingleses, comandados por el general Burgoyne, planeaban llegar desde el norte (Montreal) a Albany (Nueva York). Una vez allí, se unirían con otros dos grupos británicos, uno procedente del norte desde Nueva York, y el otro del este, que avanzaba a través del río Mohawk. La idea era evidente: los británicos se habían dividido para rodear a los soldados de las colonias y esperaban unirse para el ataque final.

Sin embargo, las tropas del este que iban a apoyar a Burgoyne se vieron obligadas a retirarse tras perder el apoyo indio durante el sitio del Fuerte Stanwix. Por su parte, otro destacamento británico, al mando del cual se encontraba William Howe, envió todos sus hombres a la toma de Filadelfia en lugar de dejar parte de sus tropas en Nueva York, al fallar la comunicación entre el alto mando y las tropas. Un último esfuerzo para apoyar a Burgoyne fue el envío de tropas realizado por Henry Clinton, pero tampoco este envío dio resultado.

Con el frente británico dividido y disperso en varias zonas (una posición muy diferente a la que inicialmente habían previsto en forma de unión en un punto

«decisivo»), los soldados de las colonias contraatacaron y las tropas británicas se vieron abocadas a claudicar. La victoria americana supuso una enorme inyección de moral para la joven nación y convenció a Francia para entrar en la guerra del lado rebelde, aportando dinero, soldados y apoyo naval.

Los británicos había cometido un error estratégico trágico para sus intereses: convertir la unión en un punto clave en división, y esta, en dispersión. Los diversos frentes quedaron aislados a merced de Washington y los americanos se alzaron con la victoria.

Frente a la división inglesa en Saratoga, el desembarco de Normandía supuso el comienzo del fin del Tercer Reich, como consecuencia de un ataque frontal de los aliados, al frente de los cuales estaban Estados Unidos e Inglaterra. La Operación Overlord, nombre en clave de toda la maniobra, involucró al grueso de los ejércitos estadounidense e imperial británico, apoyados por tropas auxiliares francesas, polacas y de otras nacionalidades, para asaltar las playas de Normandía por medio de desembarcos anfibios.

A diferencia de Saratoga, en Normandía todos los aliados hicieron frente común en un punto único. La operación se había empezado a planificar un año antes en Inglaterra como la batalla clave para dar la vuelta a la guerra, y no se dejó nada sin analizar ni observar antes de saltar al escenario. Se había trazado un plan no solo para Normandía sino para el avance posterior por el continente. E incluso se retrasó finalmente del día 5 al 6 de junio por la mala previsión atmosférica para el 5 de junio.

La considerada mayor operación de la historia no terminó hasta el 25 de agosto con la liberación de París. A diferencia de Saratoga, los aliados concentraron todas las tropas en un punto e hicieron de esa concentración y unión el camino hacia la victoria.

Pocos directivos han entendido de forma tan admirable la concentración de fuerzas y la noción del «punto decisivo» como Steve Jobs, que hizo del foco y de la simplicidad dos de las señas de Apple. En una era de diversificación y multiplicación de productos, Jobs apostó por pocos productos (solía pedir a sus empleados una lista de los diez próximos productos, y de esos diez al final se escogían tres). Y sobre esos productos buscó la simplicidad más profunda, porque, como decía, «para ser realmente simple, tienes que profundizar mucho».[15]

Jobs revistió los productos de Apple de foco y sencillez, explotó ambos vectores, y de la conjunción de los dos surgió la magia del iPad, iPod, Mac, iTunes… Y

entendió el escenario de forma diferente («Think different»). Como anticipó Michael Porter, «el escenario es un punto de vista internamente consistente de lo que podría ser el futuro»,[16] y Jobs hizo de ese punto de vista su diferencia.

5

La velocidad

> Las máquinas evolucionan y se reproducen
> a velocidad prodigiosa. Si no les declaramos
> la guerra a muerte, será demasiado tarde
> para resistirse a su dominio.
>
> SAMUEL BUTLER

Sun Tzu creó el escenario de la nada, le dio una forma imperceptible para el rival, y lanzó el ataque en el momento y punto decisivos. La victoria se hallaba en el corazón de ese punto decisivo, ya fuese Normandía, Saratoga o… iPad o Amazon, cruce y síntesis de caminos, el punto decisivo, el único.

Siguiendo la estrategia del general chino, el 30 de octubre de 1974 el mundo pareció detenerse en otro punto decisivo, el estadio 20 Mai, en Kinshasha (Zaire), cuando el veloz aleteo de la mariposa dejó paso a la abeja, que se apresuró a aguijonear al rival.

La picadura de la abeja fue letal: «Cuando quedaban veinte segundos para que terminara el asalto, Ali atacó. De acuerdo con su cálculo, producto de veinte años de boxeo, escogió precisamente ese instante como la ocasión adecuada y, recostado contra las cuerdas, lanzó a Foreman un derechazo y un izquierdazo, y luego se liberó de las cuerdas para asestarle un izquierdazo y un derechazo. […] El vértigo se apoderó de Foreman y lo hizo girar. Empezó a tambalearse y caer aun cuando no lo deseaba. […] Cayó como un mayordomo de sesenta años y un metro ochenta de estatura que acababa de recibir malas noticias».[1]

Muchos consideran el histórico combate de Zaire entre Muhammad Ali y George Foreman como el mejor de la historia. Así lo describió y tituló el genial Norman Mailer en la crónica de esa pelea, publicada en la revista *Playboy*. Aquel fue el

relato memorable del momento decisivo de la lucha, cúspide del célebre evento deportivo *Rumble in the jungle*, tan aclamado por los críticos como veloz en su ejecución final.

Allí se movía en el ring, pero para él ese ring era un campo de batalla en el que la única arma eficaz era la agilidad y precisión en los movimientos. Como escribió Mailer, «una vez que se adueña del escenario, [Ali] jamás amaga con dar un paso atrás para ceder su lugar a los demás actores». El púgil llenó con su presencia todo el espacio y lo hizo con una rapidez desconocida, como si Sun Tzu hubiese renacido en su persona. Más que nunca, en ese combate hacía realidad su propio lema: «Vuelo como una mariposa y pico como una abeja». Sun Tzu lo observa en términos similares:

> Cuando la velocidad del agua que fluye alcanza el punto en que puede mover las piedras, esta es la fuerza directa. Cuando la velocidad y maniobrabilidad del halcón es tal que puede atacar y matar, esto es precisión. Lo mismo ocurre con los guerreros expertos: su fuerza es rápida; su precisión, certera. Su fuerza es como disparar una catapulta; su precisión es dar en el objetivo previsto y causar el efecto esperado. (Cap. 5)

Como sucedió con Muhammad Ali en Zaire, nunca antes los cambios en los negocios se han sucedido a tal velocidad como en estos momentos. En cuanto las empresas parecen haberse adaptado a un nuevo cambio, revolución tecnológica o innovación, esta se ve superada al momento por una nueva innovación disruptiva que rompe los moldes y proclama nuevos paradigmas. La velocidad es la nueva ventaja competitiva.

La competencia entre los principales smartphones del mercado refleja la imperiosa búsqueda de la agilidad. Así lo entendió desde el primer momento Apple con sus productos —y el diseño de estos—, sobre todo, con el iPhone, que compite con el Samsung Galaxy. Aunque el iPhone 5 salió después del Samsung Galaxy S3 —e incluso recibió algunas críticas en su lanzamiento—, las ventas del teléfono de Apple han superado a las de su competidor. El diseño del IPhone 5 y la seducción que provoca este producto y su diseño cien por cien Apple entre los usuarios ha llevado a que las ventas se hayan decantado por el iPhone 5.

«El Samsung Galaxy S3 fue un éxito comercial, pero nada comparable con el del iPhone 5», y eso que «tecnológicamente su éxito ha sido limitado».[2] Los datos son contundentes: en el último trimestre de 2012, el iPhone 5 vendió 45 millones de unidades, lo que supone una media diaria de 489.130 unidades vendidas al día, frente a las 190.000 del Galaxy S3.[3]

Hasta tal punto es decisiva la velocidad en la batalla de los teléfonos inteligentes, que ha derivado en una contienda judicial sobre competencia desleal y de plagio tanto en los tribunales de Corea, casa de Samsung, como en los de Estados Unidos, sede de Apple. Porque la ventaja de la velocidad se asemeja, como comprueba Sun Tzu, al viento huracanado:

> Las situaciones militares se basan en la velocidad: llega como el viento, muévete como el relámpago, y los adversarios no podrán vencerte. (Cap. 6)
>
> Como se dice comúnmente, sé rápido como el trueno que retumba antes de que hayas podido taparte los oídos, veloz como el relámpago que retumba antes de haber podido pestañear. (Cap. 2)

Samsung y Apple se reparten gran parte del pastel del mercado de los smartphones. Si en el último trimestre de 2012 se vendieron en todo el mundo 200 millones de teléfonos inteligentes (55 % del total), más de la mitad llevaban impresas las marcas de la surcoreana y de Apple. Lejos quedan otros fabricantes como Nokia, que vendió 6,6 millones, ayudada por el tirón de los nuevos Lumia con Windows Phone 8, de los que se despacharon 4,4 millones. Y RIM, que en el trimestre vendió 6,7 millones. La velocidad y el rápido intercambio de golpes entre Apple y Samsung se encuentran en la raíz del éxito de ambas:[4]

> La rapidez de acción es el factor esencial en la condición de la fuerza militar, aprovechándose de los errores de los adversarios, desplazándose por caminos que se esperan y atacando cuando no están en guardia. (Cap. 9)

Dicho de otro modo, es tal la trascendencia de la velocidad en la guerra y en los negocios que, en el caso de la primera y cada vez más en la segunda

> La velocidad es la esencia de la guerra. (Cap. 1)
>
> Así pues, una operación militar preparada con pericia debe ser como una serpiente veloz que contraataca con su cola cuando alguien la ataca por la cabeza, contraataca con la cabeza cuando alguien la ataca por la cola, y contraataca con cabeza y cola cuando la ataca por el medio. […] Puede plantearse la cuestión de si es posible hacer que una fuerza militar sea como una serpiente rápida. La respuesta es afirmativa. (Cap. 2)

Sun Tzu insiste:

> En situaciones de defensa, acalláis las voces y borráis las huellas, escondidos como fantasmas y espíritus bajo tierra. Invisibles para todo el mundo. En situaciones de ataque, vuestro movimiento es rápido, y vuestro grito, fulgurante; veloz como el trueno y el relámpago, para los que no se puede uno preparar, aunque vengan del cielo. (Cap. 4)

La sucesión insistente de novedades en los productos tecnológicos del momento, ya sea a través de nuevos diseños, aplicaciones *(apps)* o utilidades y funcionalidades, hace que la carrera por la tecnología mueva el mercado no solo de la tecnología sino el resto de industrias en su conjunto. La velocidad de los cambios en el entorno agudiza la necesidad de que las empresas se adelanten incluso a sus propias previsiones.

Tal ha sido el énfasis en la aceleración de los cambios en los productos y tecnologías, que la famosa frase de Steve Jobs según la cual «Nuestros clientes no saben lo que quieren hasta que se lo mostramos con nuestros nuevos productos», se ha convertido en uno de los eslóganes de la nueva era digital. Preocuparse en profundidad por lo que los consumidores quieren, proclamó Jobs, es muy diferente que preguntarles a ellos qué quieren. Esto último exige intuición e instinto sobre aquellos deseos que todavía no han aparecido en la cabeza de los consumidores. Por ello, «nuestro cometido es leer las cosas que todavía no están en la página», dijo el fundador de Apple.

Google es el ejemplo paradigmático de esta filosofía «inventora». De forma tan natural como cotidiana, Serguéi Brin, cofundador del metabuscador, se prueba en el metro de Nueva York uno de sus inventos, las gafas Google Glass, un dispositivo que puede grabar vídeos y consultar mensajes. El problema es que las gafas solo funcionan en donde exista conexión a la red, algo poco habitual en el metro de Nueva York.[5] Por su parte, Apple experimenta con el iWatch, el reloj ordenador de la factoría de Cupertino.[6] ¿Gafas, relojes…? Simplemente, la nueva realidad, el nuevo espacio, que toma forma sin que la mayoría sea consciente del cambio.

El «mundo *fast*»

Tecnología y velocidad van de la mano, pues se nutren mutuamente. Pero no solo la tecnología vive de la velocidad. Toda la filosofía empresarial del *just-in-time* procede de la entronización de la velocidad en el management. El auge de los productos y servicios apodados «fast» pone de relieve que ese componente *fast* es una ventaja competitiva en sí misma.

Donde McDonald’s representa la comida rápida, Zara ha revolucionado el concepto de la moda con su concepto de «fast fashion»,[7] que ha supuesto una reinvención total de la cadena de suministro y de la rotación del ciclo de venta de la

ropa. La reducción de los tiempos ha disminuido asimismo en Zara la intensidad del capital de trabajo, lo cual facilita la fabricación continua de nuevos productos, incluso durante los períodos de ventas semestrales. Este hecho permite que Zara pueda afrontar toda la línea de ropa de la nueva temporada más tarde que sus principales competidores, llegando incluso antes que estos al punto de venta.

El modelo de negocio de Zara se estudia en las principales escuelas de negocios del mundo y le ha servido para convertirse en líder del sector retail a nivel mundial, por delante de H&M.[8] La voracidad de la compañía fundada por Amancio Ortega ha llevado a que en las mejores plazas y calles de las grandes ciudades del mundo uno siempre encuentre un establecimiento de la firma: de la velocidad del ciclo productivo y de la cadena de suministro, a la velocidad de expansión y crecimiento a nivel mundial, que permiten acompañar su rapidez comercial y logística con la inmensidad y robustez de sus activos inmovilizados en forma de edificios. Sun Tzu traslada al campo de batalla la grandeza de todos los activos (movilizados e inmovilizados) de Zara:

> Por eso, cuando una fuerza militar se mueve con rapidez es como el viento; cuando va lentamente es como el bosque; es voraz como el fuego e inmóvil como las montañas. Es rápida como el viento en el sentido de que llega sin avisar y desaparece como el relámpago. Es como un bosque porque tiene orden. Es voraz como el fuego que devasta una planicie sin dejar tras sí ni una brizna de hierba. Es inmóvil como una montaña cuando se acuartela. (Cap. 7)

Las empresas han echado mano en los últimos años del Lean Management y del Six Sigma para pulir sus defectos y acelerar sus ciclos. Para Zara, la velocidad es un recurso en sí mismo que le permite obtener ventajas competitivas de tiempo y escala. FedEx hizo de la velocidad y la logística asociada a esta una de sus fortalezas para revolucionar el sector de la mensajería urgente. En el caso de FedEx, los envíos urgentes dejaban más margen para la empresa; en el caso de Zara, todo su sistema logístico y de suministro ha favorecido las economías de escala. Vistas las ventajas, no extraña que Sun Tzu diga:

> Aprovéchate de la falta de preparación del enemigo. (Cap. 13)

… O de su falta de respuesta o adaptación a los cambios. Y para subirse a la ola de los cambios y sacar partido de esa falta de preparación del adversario, insiste, la velocidad es el único camino:

> Esto significa que para aprovecharse de la falta de preparación, visión y cautela de tus adversarios, es necesario actuar con rapidez, y que si dudas, esos errores no te servirán de nada. (Cap. 6)

Velocidad y forma, esto es, velocidad y estructura, están íntimamente relacionadas y se retroalimentan a sí mismas. No en vano, las estructuras más pesadas y burocráticas acaban siendo las más lentas y difíciles de cambiar, cuando no se resisten a ese cambio. La agilidad, adaptabilidad de las pequeñas empresas, principalmente los proyectos emprendedores, movidos por el dinamismo y la pasión, representan la movilidad de que en su día gozaron buena parte de las grandes corporaciones y ahora, fruto de la burocracia o complacencia, han dejado por el camino.

Adaptabilidad y resiliencia

Cuando Jim Collins y Jerry Porras publicaron *Empresas que perduran* (en inglés, *Built to last*) en 1994, observaron que de las cien empresas más sobresalientes de los últimos cincuenta años, solo dieciocho seguían en 1990, y de ellas, solo doce en el año 2000. Para muchos, más que una mala gestión del cambio —que también—, el problema de estas compañías radicaba en la parálisis, en la falta de resiliencia y adaptabilidad. Comercios de todo tipo se han visto sobrepasados por la irrupción de las tiendas online, abiertas las 24 horas al día.

Las distancias se han acortado y nuevos competidores, que antes estaban en el otro extremo del mundo, han aparecido debajo de las piedras. Facebook, sin ir más lejos, nació en 2004 y Amazon acaba de hacerse mayor de edad, como quien dice. Más que nunca, se ha hecho realidad la máxima de Sun Tzu según la cual

> Los expertos en defensa se esconden en las profundidades de la tierra; los expertos en maniobras de ataque se esconden en las más elevadas alturas del cielo. (Cap. 4)

De repente, los rivales, tan diminutos como certeros, aparecen en el mercado y destronan al gigante, incapaz de adaptarse al nuevo escenario, porque esa empresa minúscula, recién nacida,

> Es tan difícil de conocer como la oscuridad; su movimiento es como un trueno que retumba. (Cap. 7)

La adaptación, tan oscura y sin forma aparente —siguiendo los términos de Sun Tzu—, convierte a esas compañías-anfibio en verdaderos depredadores marinos, precisamente por su capacidad de anticipación al nuevo contexto. Mientras que las empresas tradicionales comienzan a enterarse de que se van a producir cambios en el horizonte, esos pequeños anfibios ya se han esparcido por todo el territorio. Quien parecía ser al comienzo el «invitado», resulta que es el «anfitrión», y viceversa. Son los beneficios de la anticipación, en donde velocidad e información van de la mano, tanto en la empresa como en la guerra:

> Entérate primero de lo que pretende [el enemigo] y después anticípate a él. Mantén tu disciplina y adáptate al enemigo, para determinar el resultado de la guerra. Así, al principio eres como una doncella y el enemigo abre sus puertas; entonces, tú eres como una liebre suelta, y el enemigo no podrá expulsarte. (Cap. 11)

La adaptabilidad y la resiliencia suponen cambio, pero, más allá del mero cambio, implican una reinvención de los límites hasta entonces conocidos del espacio de juego. Las empresas resilientes se amoldan con soltura a las turbulencias del mercado, pues su no-forma, su estructura esponjosa y moldeable, como la plastilina, permite que mute en todo momento en función de las necesidades de la compañía. Así, la empresa resiliente tiende a expandirse sin límite. Adaptabilidad y resiliencia suponen —y unen—, por tanto, velocidad y espacio, porque a mayor velocidad y agilidad, más se expande el efecto del ataque:

> Cuando se habla de ventajas y de desventajas de la concentración y de la dispersión, quiere decir que las pautas de los comportamientos humanos cambian según los diferentes tipos de terreno. En general, la pauta de los invasores es unirse cuando están en el corazón del territorio enemigo, pero tienden a dispersarse cuando están en las franjas fronterizas. (Cap. 11)

Apple decidió desde sus inicios expandir su negocio tanto como le fuese posible. No buscaba solo espacio, sino nuevos horizontes. Y hasta tal punto expandió los propios horizontes la compañía de Steve Jobs que acabó transformando no una o dos sino siete industrias: los ordenadores personales, las películas animadas, la música, los teléfonos, las tabletas, las tiendas de productos informáticos y la publicación digital. «Todo ello ha llevado a Steve Jobs a estar en el panteón de los innovadores ilustres, como Thomas Edison, Henry Ford o Walt Disney».[9] De alguna forma, la compañía del iPad entró en territorio enemigo y se apropió de un terreno de comunicación e intersección (es decir, paso obligado) entre sectores.

El propio Jobs insistía continuamente a sus empleados en que se fijasen en qué estaban haciendo en otros sectores y ver si eso mismo lo podían hacer ellos mismos en Apple de forma más sencilla. Cuando visitó el centro de investigación de Xerox en Palo Alto, por ejemplo, se fue con una idea clara ya de antemano: quería diseñar un ratón y un interfaz como el que estaba preparando Xerox, pero, desde luego, de forma más sencilla e intuitiva, y más barata.

Con esta premisa, pidió a uno de los fundadores de una empresa de diseño industrial que crease un ratón de un único botón y que costase 15 dólares. El *mouse* de Xerox estaba compuesto por tres botones y costaba 300 dólares. En apenas unos meses, el camino recto seguido por Apple se había apropiado del terreno enemigo:

> El terreno que está rodeado por tres territorios rivales y es el primero en proporcionar libre acceso a él a todo el mundo se llama terreno de intersección. El terreno de intersección es aquel en el que convergen las principales vías de comunicación, uniéndolas entre sí: sé el primero en ocuparlo y la gente tendrá que ponerse a tu lado. Si lo obtienes, te encuentras seguro; si lo pierdes, corres peligro. (Cap. 10)

Para Apple, como para los grandes conquistadores, sugiere Gary Hamel, «el futuro es menos desconocido que impensable; menos inescrutable que desagradable», lo cual implica asegurarse dentro de la empresa de que los visionarios o futuristas no son apartados o censurados por los «censores» corporativos.[10]

Nadie duda de la capacidad de Steve Jobs para imaginar («seguid hambrientos, seguid alocados»). Pero cabe detenerse en la importancia de esa imaginación de un futuro posible. De hecho, Jobs, después de ver un capítulo de Stark Trek en el que se hablaba del poder mental para crear una realidad alternativa, aplicó la persuasión de esa realidad «imaginada» como arma de liderazgo, cambio e innovación: «Un ejemplo previo tuvo lugar cuando Jobs, en su etapa en Atari, empujó y convenció a Steve Wozniak para que crease un juego llamado Breakout. Woz le dijo que tardaría meses en llevar a cabo el proyecto, pero Jobs le miró fijamente y le dijo que podía hacerlo en cuatro días. Woz sabía que era imposible, pero acabó haciéndolo».[11]

Gracias a la distorsión de la realidad que aprendió de la serie, Jobs convenció a los suyos para hacer cosas, en principio, imposibles. Jobs lo entendió al momento: «Has hecho lo imposible porque no te diste cuenta de que era imposible».[12] Esa mentalidad forma parte del ADN de Apple, aunque, como matiza el fundador de Atari, Apple —Jobs— la aprendió en Atari.[13]

El terreno de intersección de Apple… y Ryanair

La innovación es el resultado del efecto de «terreno de intersección» en el espacio y el tiempo. El móvil, sin ir más lejos, es el paradigma de la conexión entre telefonía, mensajes, Internet, fotografía, vídeos, geolocalización (GPS)… Por su parte, Google se ha erigido en el cruce de caminos entre la publicidad, la comunicación, el periodismo, la geolocalización y geografía —Google maps—... En un mundo en el que los sectores tienden a confluir, la ventaja competitiva reside en la unión de sectores, en servir de punto de conexión o enlace entre ellos:

> No debe permitirse que quede aislado el terreno de comunicación, para poder servirse de las rutas de suministros. En terrenos de intersección estarás a salvo si estableces alianzas; si las pierdes, te encontrarás en peligro. (Cap. 10)

Ryanair ha entendido como nadie el auténtico significado del «terreno de intersección» de caminos diversos. En un mundo globalizado y en el que las distancias se acortan entre continentes, los ciudadanos han hecho del turismo una de sus aficiones de fin de semana. Para los jóvenes, el avión es solo el transporte, el medio, que les lleva al auténtico fin: la fiesta.

Es la vida *low cost*: minimizar los costes en lo accesorio (transporte y alojamiento —prefieren un albergue, hostal o bed&breaksfast a un hotel—) y gastar donde merece la pena para ellos (una fiesta, macroconcierto…).

El modelo de negocio de Ryanair, basado en la reducción de costes hasta el más mínimo detalle, sigue una lógica completamente alineada con los nuevos hábitos de viaje del público. Busca ofrecer el servicio y la atención suficientes como para que no echen abajo la predisposición del cliente a comprar el billete y volar con esa aerolínea de bajo coste.[14]

Siguiendo esta filosofía hecha modelo de gestión, Ryanair ha comprendido que su negocio no es el transporte aéreo, tal y como se entiende este habitualmente: su negocio es el turismo. Ha ampliado el espacio y el terreno, y se ha convertido en el punto decisivo de conexión, ese «terreno de intersección», entre los actores del sector turístico: pasajeros, ciudades, autoridades y gobiernos locales…

Opera como un agente turístico que abre nuevos destinos desconocidos hasta la fecha, y para ello negocia los derechos con las autoridades y aeropuertos locales,

con los que hace valer su poder de negociación, consciente de que mueve una gran masa no ya de viajeros sino de turistas.[15] Con esta nueva forma «agregadora» de entender el negocio de las aerolíneas, Ryanair ganó en 2011 más de 500 millones de euros, en un sector que, con el aumento de los precios del combustible, vive momentos inciertos.[16]

Do-it-yourself: Ikea delega el diseño al cliente

Con su modelo, Ryanair se ha convertido en uno de los referentes de la nueva moda *do-it-yourself*, que «delega» en el cliente algunas de las responsabilidades que hasta ese momento caían en manos de la empresa. Para la compañía irlandesa que dirige Michael O'Leary, al pasajero no le incomodan en exceso —o, dicho de otro modo, tolera— algunas de las normas de la aerolínea, como las reducidas dimensiones del equipaje. Simplemente, las acepta como parte del precio *low cost* y como contrapeso al viaje turístico-festivo que va a realizar gracias a la aerolínea.

Si existe una empresa que ha hecho del *do-it-yourself* su seña de identidad a nivel mundial, esta ha sido, sin duda, Ikea. Como Ryanair, la multinacional neerlandesa ha llevado el *low cost* a los muebles del hogar, pero, sobre todo, ha trasladado la experiencia de la decoración y el interiorismo a los clientes. Hasta la llegada de Ikea, el sector había llevado —y montado— los muebles al hogar de los clientes. La empresa fundada por Ingvar Kamprad dio la vuelta a los términos y, con la venta de muebles a bajo precio, «cedió» el diseño y el trabajo de montaje y carpintería a los clientes.

Esa «cesión» logística, lejos de observarse como un problema, ha llegado incluso a tener un efecto realmente positivo en la percepción que los clientes tienen de esos muebles. Al montarlos ellos mismos, valoran mucho más esos muebles, porque los sienten como su propia creación artística. Lo que les entusiasma es que son ellos los protagonistas del montaje y de la decoración del hogar; Ikea es solo un medio para hacer realidad ese afán decorativo.[17]

Tanto Ikea como Ryanair, así como los ya mencionados Zara, eBay, Google o Apple, han reconfigurado de forma extraordinaria los espacios y tiempos de los escenarios. Como en aquel histórico combate de Zaire en el que Muhammad Ali «bailó» como una mariposa y picó como una abeja a Foreman, estas empresas han abierto nuevos espacios de conexión y se esparcen como el fuego a través de varias

industrias, como advierte Sun Tzu:

> En ataques mediante el fuego es imprescindible seguir los cambios producidos por este. Cuando el fuego está dentro del campamento enemigo, prepárate rápidamente desde fuera. Si los soldados se mantienen en calma cuando el fuego se ha declarado, espera y no ataques. Cuando el fuego alcance su punto álgido, síguelo, si puedes; si no, espera. (Cap. 12)

En un sector caracterizado en la última década por las fusiones, cierres o pérdidas, Ryanair ha cambiado el modelo de negocio y desde 1991 ha sido rentable de forma continuada al abrir nuevos escenarios y terrenos con velocidad, y servir de nexo entre diferentes sectores o, lo que es lo mismo, cambiar la visión y el espacio de su negocio: del transporte aéreo al turismo.

El modelo de éxito de la compañía irlandesa sigue, punto por punto, los postulados de la teoría de los océanos azules en cuanto a innovación de modelos de negocio. No solo ha reducido costes sino que ofrece más valor a los clientes en forma de nuevos destinos turísticos:

1. Ha reducido toda la estructura de costes y eliminado los costes innecesarios o superfluos para lo que busca realmente el cliente o para lo que aporta valor a ese cliente: la experiencia turística.

2. Ha aumentado o creado nuevas líneas y rutas aéreas a lugares turísticos hasta ahora poco conectados o, simplemente, sin aeropuerto propio. A Ryanair no le importa buscar aeropuertos secundarios —pues reduce costes—; lo que le interesa es acercar a sus clientes a nuevos lugares turísticos.

Y, como ha hecho Ryanair con el sector del transporte aéreo,

> Cuando el fuego puede ser prendido en campo abierto, no esperes a hacerlo en su interior; hazlo cuando sea oportuno. (Cap. 12)

La velocidad, agilidad y adaptabilidad, en suma, se encuentran en el centro de la innovación y del cambio en los modelos de negocio. Ryanair, Ikea o Zara han aprovechado el acicate del elemento «fast» para cambiar de forma disruptiva las reglas de juego de sus respectivos sectores.

El error y el proceso de aprendizaje constante son inherentes a la búsqueda del proceso o tecnología disruptiva. Por tanto, asegura Christensen en *The innovator's*

dilemma, «los directivos que no lo echan todo por tierra o se rinden con la primera idea que tienen, que salen de la habitación y prueban inmediatamente esa idea, que fallan, aprenden rápidamente, y lo vuelven a intentar una y otra vez, pueden tener éxito a la hora de ser capaces de crear y desarrollar nuevos mercados, productos, clientes y tecnología necesarios para comercializar las tecnologías disruptivas».[18] Porque, precisa, aunque la mortalidad de las nuevas ideas disruptivas es elevada, no por ello se puede encontrar la disrupción en sí.

TEDx, edX y Coursera: la educación online… del presente

La creación de la Red (World Wide Web) por parte de Tim Berners-Lee ha sido la mayor disrupción de las últimas décadas. Pero, una vez más, la idea que Berners-Lee abrió al mundo surgió en primera instancia como un proyecto militar de Estados Unidos durante la guerra fría. Con la Red, Estados Unidos buscaba

> sembrar la confusión en el enemigo [soviético] y así poder atacarle. (Cap. 12)

Desde entonces, Internet ha cambiado la forma de ser, pensar, comunicar y relacionarse de los seres humanos, y ha acelerado el cambio y el aprendizaje de conocimiento en todos los sentidos. En una revolución técnica y sociológica solo comparable a la invención de la imprenta, la Red ha cambiado la forma en que el hombre se relaciona consigo mismo y con el mundo. En otras palabras, Internet ha enseñado —o está enseñando— a las personas a aprender una nueva forma de aprender. Por ello, más que nunca, el modelo de negocio de la universidad actual, en crisis, debe ser rediseñado y repensado por completo desde la base.[19]

La plataforma o proyecto TEDx merece, en este punto, un apartado especial por la disrupción total que ha supuesto a nivel global en la difusión de «ideas que vale la pena difundir», como reza su lema («Ideas worth spreading»). Ninguna otra plataforma de aprendizaje ha sabido leer y asumir mejor el conocimiento de la nueva era como TEDx, cuyas siglas (tecnología, entretenimiento y diseño) resumen a las señas de identidad de la innovación disruptiva del conocimiento y aprendizaje colectivos.

A través de conferencias, sesiones y debates en abierto entre los ponentes y el auditorio, TEDx se ha consolidado en la vanguardia del conocimiento y el

aprendizaje, ya que abraza y da voz a las últimas tendencias de los sectores más diversos (como TEDx precisa en su página web, los contenidos y charlas proceden «de todas las disciplinas y culturas, para quienes buscan una comprensión más profunda del mundo».[20]) «No estaba claro que el modelo tuviese éxito», ha dicho Chris Anderson; pero lo ha tenido. Para muchos, de hecho, TEDx es, en plena era del conocimiento, la red que ha convertido el conocimiento y el aprendizaje en una experiencia «sexy» y «gratuita».[21] En este nuevo marco creado por TEDx, las sesiones de las mejores escuelas de negocios resultan para muchos más «aburridas» que «sexys», y, desde luego, «demasiado caras», en comparación con la gratuidad que ofrece TEDx.

Resulta sorprendente observar este último aspecto (el factor precio) en el caso del aprendizaje y la formación, pues la revolución de TEDx se ha convertido, de forma tan sutil como poderosa, en un duro competidor para las universidades y escuelas de negocios en la formación de las tendencias más innovadoras o disruptivas del mercado. Así como Christensen se detiene en el caso de Tata, que, con bajos costes y precios, ha obligado a las marcas de calidad a aumentar la calidad —y subir el precio y el valor añadido—; TEDx también se ha posicionado como una amenaza para centros de prestigio internacional, a los cuales no les ha quedado más remedio que volcarse también en Internet. Porque Internet marca ahora los tiempos y los espacios:

> Cuando el fuego sea atizado por el viento, no ataques en dirección contraria a este. (Cap. 12)

Las universidades y escuelas de negocios de vanguardia no desean perder el ritmo de los tiempos, ni mucho menos ir a contracorriente. Por ello, se han lanzado a la búsqueda del aprendizaje a través de la Red, antes de que esta las deje por el camino.

La escuela de negocios de Chicago Booth fue pionera a la hora de ofrecer todos sus materiales gratis por la Red. Pero el verdadero impulso ha llegado de la mano de Harvard y el MIT. En mayo de 2012 ambas instituciones presentaron el edX, una plataforma de aprendizaje que, con un presupuesto inicial de 60 millones de dólares, ofrece cursos online sobre los temas más diversos «para todos, en cualquier lugar, en cualquier momento» [*For anyone, anywhere, anytime*]. «Queremos cambiar el modo en que se hace educación en el mundo», señaló en la presentación del ambicioso proyecto el profesor de Harvard Michael D. Smith.[22]

A la iniciativa, cuyos cursos incluyen temas como la inteligencia artificial, la mecánica cuántica, los desafíos de la pobreza global o la historia de la Grecia clásica, se han unido en los últimos meses las universidades de Berkeley, Georgetown, Texas y Wellesley.

Los resultados de la start-up sin ánimo de lucro de Harvard y el MIT hablan por sí solos del nuevo espacio de la educación online como terreno de comunicación y de intersección: a finales de 2012, más de 370.000 estudiantes se habían matriculado en sus cursos oficiales, una cifra que supera con creces el número de antiguos alumnos del MIT desde la fundación de este.

«Pero eso no es nada», apostilla *The New York Times* , si se compara con el otro gran proyecto educativo online, Coursera, fundado en enero de 2012, que en menos de un año había acumulado más de 1,7 millones de estudiantes, lo que supone crecer «más rápido que Facebook».[23] De nuevo, innovación es velocidad.

Si el edX ha nacido en el distrito de Cambridge (Boston), donde se ubican las universidades de Harvard y Boston, el MOOC (Massive Open Online Course), fundado por los informáticos de Stanford Daphne Koller y Andrew Ng, ha surgido tras años de trabajo conjunto de varias universidades de la Ivy League para elaborar cursos y eventos de aprendizaje y conocimiento sobre nuevas tecnologías. Más de treinta centros, entre los que se incluyen Princeton, Brown, Columbia, Stanford o Duke, conforman este proyecto, calificado como el mayor experimento en educación superior de la historia.[24] Como aseguró Alan M. Garber, director de Harvard, durante la presentación del edX, «se trata de experimentar, de investigación, de repensar la educación»; «el año de la disrupción en la educación», en palabras de Anant Agarwal, director del edX.[25]

Tanto el edX como el resto de cursos y programas MOOC parten de los principios de agregación e integración aplicados a la enseñanza para crear materiales docentes que unan conocimientos de diversos campos. Se trata, en suma, de llevar la educación al terreno de intersección de todos los sectores para mezclar los saberes y contenidos de todos ellos, dentro del nuevo espacio de Internet.

No se puede ir contra el viento ni navegar a contracorriente, aunque el ejército sea muy numeroso. Lo mismo sucede con la velocidad de la innovación en la era de Internet. La Red ha sido la chispa que ha prendido la mecha, y el fuego, como Sun Tzu en China o, sobre todo, Atila, arrasa —y agrega— allá por donde pasa. Los nuevos modelos empresariales son más que tecnologías revolucionarias; son conceptos empresariales completamente nuevos, que alumbran soluciones nuevas

para campos o escenarios nuevos.

De Florencia a Alexion

Florencia representó, en los albores del siglo XV, una de las innovaciones disruptivas más importantes de la historia del arte. La urbe italiana, con el mecenazgo de la familia Médici como telón de fondo, congregó el talento de los mejores artistas de la época, de cuyo arte deja muestra la Galería Uffizi. Miguel Ángel, Leonardo… Los mejores pintores y escultores de la época abrieron nuevos horizontes artísticos y se convirtieron en el terreno de transición y comunicación entre el arte clásico y el moderno. Tal ha sido la influencia mundial de esa innovación artística, que la escuela sueca de economía ha estado estudiando el caso florentino como paradigma del liderazgo de la innovación o, como defiende Daniel Pink, ejemplo del talento y la clase creativa. Salvando las distancias, los talleres artísticos de la Florencia de los Médici recuerdan a los míticos *hubs* o garajes de la innovación de la actualidad.

Los emprendedores actuales no dirigen tanto la mirada al arte como a la medicina y al sector bio (biotecnología, bioenergía, bioquímica…), donde se encuentran algunas de las innovaciones más sorprendentes y radicales. Resulta sintomático que a este ámbito hayan volcado sus esfuerzos tanto Bill Gates a través de la Fundación Gates como Jack Dorsey, que ha dejado constancia en múltiples ocasiones de su interés por contribuir a soluciones innovadoras en la medicina.

Alexion, considerada una de las empresas más innovadoras del mundo por Forbes, ha abierto terrenos y espacios gracias a su producto Soliris, lanzado en 2007 contra la anemia. En 2012, esta droga, como así la califican Steven Squinto y Leonard Bell, cofundadores de Alexion, ha generado 1.100 millones de dólares en ingresos. Wall Street espera que esa cifra se duplique en los próximos dos años.[26]

No existe, una vez más, disrupción sin velocidad, ni cambio sin adaptación ni resiliencia:

> Si eres capaz de una gran adaptación, puedes atravesar ese territorio. (Cap. 11)

Solo cuando la empresa atraviesa el territorio, o se unen territorios dispersos, como ha hecho, entre otros, Apple con sus productos, aparece la innovación. Apple

busca la belleza en sus productos incluso por encima de las propias especificaciones técnicas o funcionalidades, porque la innovación, como cruce y puente de caminos, une ciencia y arte, como Miguel Ángel y Da Vinci en Florencia. El primero que alcanza el punto decisivo donde los caminos se encuentran, vence. Pero para llegar el primero solo hay un camino posible: ser el más rápido. Sun Tzu lo ve desde el primer momento:

> Cuando el enemigo ofrece oportunidades, aprovéchalas inmediatamente. (Cap. 11)

Ergo… «¡Acelera!», pues el mayor desafío al que se enfrentan hoy en día los líderes es cómo seguir siendo competitivos en medio de la turbulencia y disrupción.[27] En la empresa, como en la guerra, el desafío es el cambio: la lucha entre la vida y la muerte.

6

La muerte

A la muerte se la toma de frente con valor
y después se la invita a una copa.

EDGAR ALLAN POE

En plena batalla, Sun Tzu se citó con el enemigo, la sangre y la muerte. Pero solo cuando miró a la muerte a los ojos comprendió el sentido y significado de la vida, pues solo quien se encuentra con la muerte lucha por la vida hasta el final. El triunfo se hallaba, paradójicamente, al otro lado de la muerte, donde esperaba la vida.

Como en su momento hizo el general chino, Jacques Anquetil comprendió en plena ascensión a su «infierno» personal el valor de la vida. Anquetil, el primer ciclista que ganó cinco Tours de Francia, era monsieur Anquetil. Su porte elegante y aristocrático lo acercaba más a la nobleza que a la bicicleta. Pero esa presencia altiva se volvió cadavérica el 6 de julio de 1964.

En plena etapa pirenaica entre Andorra y Toulouse, Anquetil, monseiur Anquetil palideció. Había comenzado la ascensión de un puerto mítico, el Envalira; pero Anquetil aún no era consciente de que en aquella subida, como si se tratase de una batalla, se vería las caras con la muerte. Él lo intuía, de todos modos. De hecho, pocos días antes de aquella etapa, un mago llamado Beline, había predicho el abandono y la muerte de Anquetil en la decimocuarta etapa del Tour. Aquel día, a los pies del Envalira, se estaba disputando la decimocuarta etapa.

Tanto habían calado en monsieur Chrono (Chrono, porque era el mejor contra el crono) los malos presagios, que el día anterior a la etapa de montaña se había ido con su mujer a una barbacoa, donde había ejercido de buen comensal. No en vano, creía que para ser bueno en la bicicleta, debía serlo antes en la mesa.

Pero al día siguiente, en plena etapa pirenaica, pronto se corrió el rumor de que Anquetil estaba pasado de kilos; y todos se apresuraron a atacarle:

Cuando el enemigo ofrece oportunidades, aprovéchalas inmediatamente. (Cap. 11)

Desencajado, aturdido, moribundo, como si hubiese dejado en casa su traje de gala y se hubiese vestido de vagabundo por un día, Anquetil subió Envalira con la mirada perdida, extenuado, muerto… Hasta que Raphaël Geminiani, director del equipo de Anquetil, se acercó al corredor para darle la extrema unción… y resucitarlo: «¡Dios mío! ¡Dios mío!, Jacques, si has de morir hoy muérete, pero no delante del coche escoba!».

Estaba moribundo, pero resucitó. En la cima del Envalira, a 2.407 metros de altitud, Anquetil perdía cinco minutos y cuarenta segundos con sus rivales. Entre una espesísima niebla, la sombra pálida de Anquetil comenzó un descenso vertiginoso y fue atrapando uno a uno a sus oponentes. Había vuelto. Estaba muerto, pero había resucitado; el engaño de la guerra, el triunfo de Sun Tzu, milagro del cambio,

el dominio de la vida o de la muerte. (Cap. 1)

La urgencia del cambio

Entre la vida y la muerte se mueve el cambio; de ahí que la gestión del cambio sea uno de los grandes desafíos de las empresas. No existe organización que no haya pasado por el trance o trauma del cambio; aunque el cambio, como el debate entre la muerte o la vida, «no tiene que ser angustioso. A veces el cambio es más efectivo cuando hiere menos».[1] Dicho de otro modo, el cambio con anestesia sienta mejor que la operación a corazón abierto.

Pero tan necesario es el cambio como poderosa la resistencia que lo obstaculiza; por lo que la única forma de afrontar ese cambio es llevarlo hasta la muerte. La muerte es la otra cara de la vida, algo que conocen bien los ejércitos en el campo de batalla. El soldado Owen vivió esa extraña sensación: «Cuanto más nos acercábamos al suelo, más me enfurecía yo. Todos y cada uno de los miembros del equipo de asalto habían sacrificado demasiado a lo largo de sus carreras individuales como para llegar hasta aquí. Todos nos habíamos sentido extraordinariamente afortunados por el hecho de que nos hubieran elegido para esta misión, y ahora estábamos a punto de morir sin siquiera tener una oportunidad de

interpretar nuestro papel».[2] La muerte —la quiebra o cierre de una empresa— es la gran esperanza de la vida y del cambio:

> Sitúa a tus tropas en un punto en que no tengan salida, de manera que tengan que morir antes de poder escapar. Porque, ante la posibilidad de la muerte, ¿qué no estarían dispuestos a hacer? Los guerreros dan entonces lo mejor de sus fuerzas. Cuando se hallan ante un grave peligro, entonces pierden el miedo. Cuando no hay ningún sitio adonde ir, permanecen firmes; cuando están totalmente implicados en un terreno, se aferran a él. Si no tienen otra opción, lucharán hasta el final. (Cap. 2)

En el campo de batalla, los soldados que perecen suelen ser honrados como héroes de guerra. También los que regresen al país después de la guerra, sobre todo si vienen mutilados; aunque en este caso a veces pesa sobre ellos un sentimiento de culpa por haber «sobrevivido» al horror de la guerra, como si la figura del «superviviente» hubiese sido maldita por el enemigo. Baste recordar la escena de *Forest Gump* en la que el capitán del batallón exige y suplica a Forest que lo deje morir en el frente antes de rescatarlo con vida.

Lo mismo sucede con aquellos empleados que permanecen en la empresa después de una reestructuación o ERE. Su «vida» en forma de empleo se convierte en una lenta y angustiosa «muerte», un efecto estudiado en infinidad de ocasiones por psicólogos y expertos de recursos humanos. Quizá por ello, como dijo Maquiavelo, «el cambio no tiene partidarios».

La «resurrección» disruptiva de Clayton Christensen: el superviviente

Clayton Christensen ha pasado ya a la historia del management como el creador de la innovación disruptiva, el gurú que descifró el dilema del innovador. Para algunos, Steve Jobs tuvo el honor el resolver ese dilema, porque ni él ni Apple «tuvieron miedo de inventar el futuro y estar equivocados. Y casi siempre estaban dispuestos a hacer una pequeña cosa [casi imposible para la mayoría]: canibalizarse a sí mismos. Bajo el mando de Steve Jobs, Apple estuvo feliz de ver que el iPhone mataba al iPod, y el iPad mataba al MacBook. Él [Jobs] comprendió que no puedes caminar al futuro mirando atrás».[3]

La magia de Steve Jobs bastó para comprender el dilema, pero, en realidad, solo el creador del dilema conocía la clave secreta del acertijo. Como le sucedió a

Anquetil aquel 6 de julio de 1964, Christensen tuvo que verse las caras con la muerte para entender el cambio y la innovación disruptiva de la vida.

La revista *Forbes* le dedicó, por este motivo, la portada del número del 23 de marzo de 2011. El titular se contestaba a sí mismo: «El superviviente» [*Survivor*]. Las primeras líneas de esa larga entrevista al profesor se introducen en la lucha entre la vida y la muerte con el sentido de urgencia inherente al cambio, siguiendo las tesis de John P. Kotter, colega de Christensen en Harvard: «Clayton Christensen venció a un ataque al corazón, un cáncer en estado avanzado y un tumor en tres años. Esto es lo que aprendió sobre la vida, la muerte y la fijación del sistema de atención de salud».

Curiosidades o no de la vida, así como un mago había vaticinado la «muerte» de Anquetil en el Envalira, Christensen había profetizado su propia biografía al publicar, en 2009, *La solución de los innovadores* (en inglés, *The Innovator's Prescription*), un libro que busca aplicar la innovación disruptiva al sector médico-sanitario.

Christensen comprobaría en sus carnes, poco tiempo después de la publicación de ese libro, sus teorías disruptivas. Una noche, horas antes del día de aniversario de los veteranos de guerra, sintió unos dolores en el pecho. Eran los primeros síntomas del ataque al corazón. Apenas treinta minutos más tarde, el síntoma dio paso al ataque. El profesor se debatía entre la vida y la muerte.

«El problema desde el punto de vista de los pacientes es que no sabemos lo que no sabemos y, entonces, no preguntamos lo que de otro modo querríamos preguntar», recordó en esa entrevista el profesor de Harvard.

En la empresa, como en el repentino ataque al corazón que sufrió Clayton Christensen, los síntomas de la «muerte» y del necesario cambio son idénticos, por lo que los patrones asociados al cambio de éxito —al tratamiento u operación de urgencia—, van de la mano:

1 . Ver. Las personas encuentran un problema en alguna etapa del proceso de cambio (la gran mayoría de los compañeros o colegas del trabajo se comporta de forma complaciente, nadie desarrolla una estrategia con sentido…). En esta situación, los agentes del cambio crean situaciones dramáticas que convencen al resto de que vea el problema o la solución a este.

2 . Sentir. La visualización despierta sentimientos que facilitan la utilidad del cambio o, cuanto menos, que hacen renacer sentimientos en esa dirección. La

urgencia, el optimismo o la fe pueden resurgir, mientras que la ira, la complacencia, el cinismo o el miedo comienzan a desparecer.

3 . Cambiar. Los nuevos sentimientos cambian o refuerzan nuevos comportamientos, a veces, comportamientos muy diferentes. Las personas actúan de forma mucho menos complaciente. No paran hasta que el trabajo esté finalizado, aunque el camino sea muy largo.[4]

Como no hay salida posible, el miedo inicial, fruto de la complacencia acumulada, alimenta el dramatismo, que a su vez enciende el cambio. No existen palabras tan asociadas al cambio en la empresa y en la literatura de gestión como complacencia, parálisis, arrogancia, esclerosis, desidia, rutina, endogamia… Frente a ellas, la muerte se presenta, paradójicamente, como la única salvación:

> Por esta razón, los soldados están vigilantes sin tener que ser estimulados, se alistan sin tener que ser llamados a filas, son amistosos sin necesidad de promesas, y se puede confiar en ellos sin necesidad de órdenes. Eso significa que cuando los combatientes se encuentran en peligro de muerte, sea cual sea su rango, todos tienen el mismo objetivo, y, por lo tanto, están en alerta sin necesidad de estar estimulados, tienen buena voluntad de manera espontánea y sin necesidad de recibir órdenes, y puede confiarse de manera natural en ellos sin promesas de jerarquía. (Cap. 2)

El mejor partido del Old Christians Rugby Club

La muerte y la alerta sobrevolaron la cordillera de los Andes el 13 de octubre de 1972, cuando el Fairchild 571 (F571), un turborreactor F227 de dos motores alquilado de la fuerza aérea uruguaya, se estrelló en pleno vuelo. A bordo viajaban cuarenta y cinco personas, entre pasajeros y tripulantes —desde aquel momento, soldados de fortuna en una misión a vida o muerte—, la mayor parte de los cuales eran integrantes de la primera división del equipo de rugby amateur del Old Christians Rugby Club, exalumnos del colegio irlandés de los Hermanos Cristianos, en Montevideo. «Tras días de búsqueda, el servicio aéreo de rescate chileno los dio por muertos. […] Sesenta y dos días después, dos jóvenes harapientos y esqueléticos surgieron de repente de las proximidades del valle de los Maitenes, tras una caminata inverosímil de diez días».[5]

Fue la resurrección de los héroes de la tragedia de los Andes, inmortalizada por la película *¡Viven!*

Mucho se ha escrito y analizado sobre las lecciones de heroísmo, liderazgo y espíritu de equipo de aquella aventura sobrehumana. Desde el frío helador hasta la falta de alimentos, toda la escena en sí es superación en grado sumo. No era necesario hablar de cambio en aquellas circunstancias, pues el cambio era la vida o la muerte, incluso cuando, ante la necesidad de alimentarse, los «soldados», especies «carnívoras», se alimentaron con carne humana.

Por encima de todo, estaba el instinto de supervivencia, de cambio; incluso de misión e identidad humana. «Cada uno de mis compañeros tenía un motivo tan poderoso o más fuerte que el mío que lo impulsaba a tragar el primer bocado. Dejamos de ser aquellos jóvenes alegres para transformarnos en esos seres antiguos, jóvenes-viejos, estigmatizados por la antropofagia, para bajar y seguir bajando hasta descubrir que el límite no tiene fondo, porque este solo aparece cuando te mueres», rememora Roberto Canessa.[6] La muerte alimentó el ansia y amor por la vida, y la vida provocó el cambio (vital), como sucede en las operaciones de combate más arriesgadas:

> Incluso las personas que se tienen antipatía, encontrándose en el mismo barco, se ayudarán entre sí en caso de peligro de zozobra. Es la fuerza de la situación la que hace que esto suceda. (Cap. 2)

Los héroes de los Andes habían aprendido en el mejor campo de batalla, el rugby, un deporte que une caballerosidad y fortaleza, como recuerda Tintín Vizintín: «El rugby te enseña a sufrir, y el puesto en el que yo jugaba, el pilar, te enseña a empujar, a no desfallecer, a golpearte, una vez, dos y cien veces contra la pared, que es el pilar contrario, generalmente un tipo cuadrado de más de cien kilos. Y cuando no puedes más, tienes que seguir, porque el límite de tu esfuerzo siempre es flexible y puede estirarse un poquito más. Te acostumbras a que ese esfuerzo suplementario es tu condición natural. Sobre todo esto pensé mucho en la montaña. Desde el momento del accidente me impuse un objetivo, que proviene del rugby: si me iba a morir, si nos íbamos a morir, lo haríamos actuando, dando más de lo que podíamos. Es decir, iba a morir de pie, no postrado sobre esas chapas contraídas del avión».[7]

Cuando Lou Gerstner hizo bailar a un elefante moribundo

Morir de pie —antes que rendirse— fue lo que llevó a Lou Gerstner a hacer bailar a

un elefante moribundo y cadavérico como IBM (en 2003, cuando dejó la compañía, Gerstner publicó el libro *Who Says Elephants Can't Dance?* (*¿Quién dice que los elefantes no pueden bailar?*). Pero el cambio había comenzado en 1990. En ese año, IBM era la segunda compañía más rentable del mundo y estaba completando su transformación interna para consolidar su posición de cara a la próxima década. Las previsiones de crecimiento de la multinacional eran más que optimistas: «En 1990, nos sentíamos muy a gusto porque las cosas parecían ir incluso mejor. Pero no nos sentíamos bien porque sabíamos que teníamos serios problemas estructurales».[8]

En el primer trimestre de 1991 la situación se truncó de forma súbita y la compañía entró en pérdidas. El «ataque» —o «suicidio»— había llegado sin previo aviso antes de que la dirección de IBM avistase la sombra de ese enemigo en el horizonte:

> Por esto, no basta con depositar la confianza en caballos atados y ruedas fijadas. Se atan los caballos para formar una línea de combate estable, y se fijan las ruedas para hacer que los carros no se puedan mover. Pero, aun así, eso no es suficientemente seguro ni se puede confiar en ello. (Cap. 2)

El ataque al corazón de IBM fue tan repentino y veloz como el ataque japonés a Pearl Harbor. Al comienzo del primer trimestre de 1991, IBM entró en pérdidas de forma sustancial. Entre 1991 y 1993, la compañía perdió 16.000 millones de dólares. En abril de 1992, el entonces aún CEO de IBM, John Akers, reconoció y aireó el drama en público durante un programa de formación interna. Un simple pero dramático comentario («La gente no se da cuenta de en qué situación estamos. Tenemos un grave problema») saltó de los boletines internos a la prensa, y eso hundió la confianza de los mercados e inversores en IBM. En 1993, un año después de ese funesto error de comunicación de Akers, Gerstner se puso al frente de IBM. Y Gerstner obró el milagro. En 1995, IBM volvía a entrar en ganancias. Un rotundo «¡Nunca más!» llenó entonces el silencio que durante varios años había presidido la compañía.

Existen pocos casos tan conocidos y estudiados en las escuelas de negocios de todo el mundo como el de IBM, quizá porque la magnitud de la «resurrección» del gigante informático apenas encuentra parangón. No pretende este libro entrar de nuevo en todos los detalles del cambio, sino ir a los protagonistas de la batalla: los soldados y, sobre todo, el general. Como buena parte de los grandes gurús, Jim Collins ha penetrado en el triunfo de Gerstner en IBM para rescatar esa danza del cambio cuyo artífice fue el primer ejecutivo, pero cuyos intérpretes, atrapados en el

abismo, fueron los empleados de IBM.

Como dice Sun Tzu,

> Es necesario permitir que haya variantes a los cambios que se hacen, poniendo a los soldados en situaciones mortales, de manera que combatan de forma espontánea y se ayuden unos a otros codo con codo: este es el camino de la seguridad y de la obtención de una victoria cierta. (Cap. 2)

Gerstner enseñó a sus tropas el camino a la vida a través de la muerte, y los empleados de IBM dieron todo por salvar a la empresa de una muerte segura. La vida se encontraba escondida en el terreno mortal:

> Si solo puedes sobrevivir en un territorio luchando con rapidez, y si es fácil morir si no lo haces, a este se le llama territorio mortal. Las tropas que se encuentran en un territorio mortal están en la misma situación que si se encontraran en una barca que se hunde o en una casa ardiendo. [Por tanto] Si las tropas caen en un territorio mortal, todo el mundo luchará de manera espontánea. Por esto se dice: «Sitúa a tus tropas en un territorio mortal, y sobrevivirán». (Cap. 11)

Para impulsar el cambio, Gerstner comenzó a favorecer y gratificar el trabajo en equipo para promover el consenso entre todos los empleados, ya que la cultura corporativa de la compañía había fomentado la competitividad interna. Además, el nuevo CEO instó a la plantilla a dejar a un lado el «perfeccionismo obsesivo» y apostar por la velocidad, por hacer las cosas rápido. En suma, se trataba de un cambio por completo de la cultura corporativa; de impulsar un nuevo ímpetu. Ese nuevo ímpetu debía ser el pegamento y el ADN de toda la organización en un momento crítico:

> Cuando un ejército tiene la fuerza del ímpetu, incluso el tímido se vuelve valiente; cuando se pierde la fuerza del ímpetu, incluso el valiente se convierte en tímido. Nada está fijado en las leyes de la guerra: estas se desarrollan sobre la base del ímpetu. (Cap. 5)

La fuerza del ímpetu es el aliento de vida al que se agarraron los supervivientes de la tragedia de los Andes y el aliento que inspiró Gerstner en los empleados de IBM. Como en ambos casos, numerosas empresas y consultoras, así como las escuelas de negocios y las fuerzas armadas, intentan exprimir al máximo el talento de sus profesionales a través de la presión, ya que muchos de ellos sacan lo mejor de sí mismos cuando se sienten presionados, hasta el punto de dar mucho más de lo que hubiesen imaginado en condiciones normales. En no pocos casos, de hecho, esa presión en situaciones límite es el filtro de selección.

San Palmisano, sucesor de Gerstner al frente de IBM, comprendió desde el primer momento el peligro de la complacencia cuando en 2002 se convirtió en el primer ejecutivo de la compañía. Había comprendido el mensaje; el cambio debía continuar: «Habíamos tenido tanto éxito durante tanto tiempo que nunca fuimos capaces de ver otro punto de vista. Podrías haber dicho: "¡Oh, Dios mío! He desatado esta increíble energía negativa". O podías decir: "¡Oh, Dios mío! Ahora tengo este increíble mandato para llevar mucho más cambio a la compañía"».[9] El ímpetu del cambio no podía parar en IBM.

La fuerza del ímpetu: «No cedáis nunca»

Winston Churchill entendió a la perfección la fuerza del ímpetu frente a la rendición en unos momentos críticos para Gran Bretaña. Su célebre discurso de 1941 en Harrow, la escuela en que se había formado, plasma ese ímpetu de la vida frente a la muerte: «Esta es la lección: no cedáis nunca, no cedáis nunca, nunca, nunca, nunca, nunca —ante nada, grande, pequeño o insignificante—, nunca cedáis, excepto en cuestiones de convicciones de honor y sentido común. Nunca cedáis a la fuerza; nunca cedáis al poder aparentemente incontenible del enemigo».[10] Entonces, el enemigo se llamaba Adolf Hitler, y en el momento de ese discurso, 1941, el enemigo estaba a punto de derrotar a Inglaterra.

Churchill apeló al instinto de supervivencia, a lo más profundo, al corazón de las personas, como estímulo e ímpetu, un «espacio nuevo que se adecue en forma singular a las fuerzas de la compañía, un espacio que no aparece en el mapa».[11] Los supervivientes de los Andes crearon un espacio de supervivencia en medio de la montaña helada, Gerstner e IBM lo hicieron en medio de las pérdidas millonarias y del cambio del sector, y Churchill lo hizo en medio de la guerra. El ímpetu es la misión, la guía, el mapa; el regreso a la vida al filo de la muerte:

> Los buenos guerreros buscan la efectividad en la batalla a partir de la fuerza del ímpetu y no dependen solo de la fuerza de sus soldados. Son capaces de escoger a la mejor gente, desplegarlos adecuadamente y dejar que la fuerza del ímpetu logre sus objetivos. Cuando hay entusiasmo, convicción, orden, organización, recursos, compromiso de los soldados, tienes la fuerza del ímpetu, y el tímido es valeroso. Así es posible asignar a los soldados por sus capacidades, habilidades, y encomendarles deberes y responsabilidades adecuadas. El valiente puede luchar, el cuidadoso puede hacer de centinela, y el inteligente puede estudiar, analizar y comunicar. Cada cual es útil.
>
> Hacer que los soldados luchen permitiendo que la fuerza del ímpetu haga su trabajo es como hacer rodar

> rocas. Las rocas permanecen inmóviles cuando están en un lugar plano, pero ruedan en un plano inclinado; se quedan fijas cuando son cuadradas, pero giran si son redondas. Por lo tanto, cuando se conduce a los hombres a la batalla, el impulso es como rocas redondas que se precipitan montaña abajo: esa es la fuerza que produce la victoria. (Cap. 5)

A. G. Lafley entendió que el cambio pasaba por imprimir ese ímpetu en la organización nada más tomar las riendas de Procter&Gamble en junio de 2000. En ese momento, la multinacional se encontraba en medio de una crisis sin precedentes. El 7 de marzo de ese año, la compañía anunció que no alcanzaría los resultados previstos y la acción de la multinacional se desplomó en un día de los 86 dólares a los 60 dólares en el Dow Jones. De pronto, la roca de P&G se había quedado inmóvil en un lugar no plano sino cuesta arriba. «Does P&G still matter?» [¿Aún es importante P&G?] se preguntó días después *Advertising Age*.[12] «Todo el mundo se estaba mirando y me estaba pidiendo respuestas», recuerda Lafley.

La respuesta fue el cambio. La organización miró por primera vez hacia fuera, hacia los consumidores, como fuente de ideas e innovación. Pero, sobre todo, Lafley imprimió un sentido de cambio a través del ímpetu, del propósito, misión y valores de la empresa.

Misión y valores: Lafley versus Fiorina

En su primer año al frente de la compañía, Lafley asentó los valores e identidad de la organización, «incluso antes de la estrategia», porque esos valores «son comportamientos» y «guían nuestras acciones»: «Centrarse primero en lo que no podía cambiar —los principios y valores clave de la empresa— facilitó que se pidiese a la organización que se moviese hacia donde debían hacerse los cambios. El desafío era comprender y abrazar los valores que habían guiado a P&G durante generaciones —confianza, integridad, propiedad, liderazgo y la pasión por el triunfo —, mientras el cambio empezaba a llevarse a cabo de forma gradual al orientar a la gente hacia el exterior».[13]

Lafley quería que Procter dejase de mirarse solo hacia dentro y se acercase al consumidor para aprender directamente de él; pero era consciente que ese cambio solo sería posible si la visión y los valores calaban. Por ello, para él lo urgente eran precisamente esos valores, ese ímpetu, la misión y visión esperanzada del futuro, que unificase a todo el «ejército» de P&G en torno al cambio. Los valores e identidad

que impulsó Lafley fueron la bandera del cambio que unificó a toda la organización alrededor del reto:

> Un antiguo libro que trata de asuntos militares dice: «Las palabras no son escuchadas, por eso se hacen símbolos y tambores. Las banderas y los estandartes [misión, visión y valores] se hacen a causa de la ausencia de visibilidad [cambio]». Símbolos. Tambores, banderas y estandartes se utilizan para concentrar y unificar los oídos y los ojos de los soldados. Una vez que están unificados, el valiente no puede actuar solo, si el tímido puede retirarse solo. Esta es la regla general del empleo de un grupo. (Cap. 7)

Aunque a posteriori resulta demasiado sencillo hacer comparaciones y juicios de valor algo ventajosos (la fusión por adquisición de HP con Compaq que protagonizó Fiorina en 2002 resultó un fiasco), resulta digno de comentario la comparación entre la labor de Lafley y la de Carly Fiorina cuando se convirtió en la consejera delegada de HP. Si el primero se enfundó en los valores de la compañía como su principal estandarte y bandera unificadora, Fiorina, cuyo estilo de liderazgo fue inicialmente muy elogiado por todos los analistas, prefirió el eslogan de los «guerreros del cambio», apelativo con el que se refirió a sus empleados nada más llegar a la compañía, ya que, como pensaba, el conocido modelo de cultura corporativa del *HP way* estaba perdiendo fuelle.[14]

Sin duda, ante la tesitura de elegir entre uno u otro, Sun Tzu habría preferido el simbolismo de los valores que imprimió Lafley a la figura retórica de Fiorina. Steve Jobs también apeló al lenguaje a través del famoso lema *Think different*, pero, a diferencia de Carly Fiorina, ese lema se convirtió en la visión y misión que Apple inculcó en todos sus empleados.

Con su comentario sobre las banderas y los estandartes, símbolos máximos del ejército, Sun Tzu acerca la misión a la gestión del compromiso —y en parte, al talento—. El comentario del general chino resume, por sí solo, la noción del alineamiento estratégico, que surge a través de la fuerza del ímpetu.

En el caso de IBM, como hemos visto, el cambio impulsado por Gerstner transformó una compañía informática en una consultora especializada en el sector IT. Lo hizo desde el «terreno mortal» y con el sentido de urgencia que se requería. Con escasas variaciones, siguió casi al milímetro los ochos paso que John Kotter diferenció en la gestión del cambio:

1. Crear un sentido de urgencia.
2. Crear un equipo que liderará el cambio.

3. Tener la visión adecuada.
4. Comunicar el cambio (para la «compra» interna de este).
5. Dar poder y estimular la acción.
6. Crear pequeñas victorias a corto plazo.
7. No dejarlo ni cejar en el empeño («No cedáis nunca», como dijo Churchill).
8. Hacer que el cambio cale en la organización con nuevos comportamientos.[15]

Gerstner siguió a rajatabla esta secuencia de pasos, ese mapa hecho ímpetu. Así, dedicó el libro sobre el cambio estratégico que protagonizó al frente de IBM «a los miles de trabajadores de IBM que nunca tiraron la toalla y nunca abandonaron a su empresa, a sus compañeros y a sí mismos». El ímpetu que imprimió el directivo a la organización en un momento crítico estimuló a los empleados de la multinacional a dar lo máximo para salvar la empresa.

Como Gerstner, Michael Eisner llevó el ímpetu del cambio hasta sus últimas consecuencias en Disney. Cuando, en 1984, Eisner se puso al mando de la compañía (lo contrató Roy Disney, que durante dos años había intentado echarlo de la empresa en su primera etapa en la multinacional), Disney se encontraba «durmiendo plácidamente, 18 años después de la muerte de su fundador, Walt Disney». Eisner la despertó del plácido sueño e hizo que la empresa de los sueños —valga la redundancia— volviese a vibrar. Expandió los parques temáticos, se metió de lleno en el cine (*El rey león*, la película de los 2.000 millones de dólares, se estrenó en 1994 y revitalizó la magia de Disney)[16] y la televisión (ABC, ESPN…). En los 21 años que estuvo al frente de la compañía, el precio de la acción de Disney acumuló un incremento anual del 15 %, frente al 8 % de General Electric y el 11 % de Sony.[17]

Resistir, luchar, obedecer: recompensar el compromiso

Eisner devolvió la creatividad al trono de Disney y aplicó su estilo de liderazgo basado en la presencia constante, en ser un ejemplo y, sobre todo, «un generador de ideas todo el tiempo, todo el día, toda la noche».[18] El directivo se rodeó, al poco de llegar a Disney, de un equipo sólido que tenía una misión clara: devolver la chispa a Disney y echar los fantasmas de la burocracia. Eisner creó el sentido de urgencia a

través de su equipo cercano y rompió la resistencia interna al llevar el cambio hasta sus últimas consecuencias, pues

> la psicología de los soldados consiste en *resistir* cuando se ven rodeados, *luchar* cuando no se puede evitar, y *obedecer* en casos extremos. (Cap. 11)

Observemos cómo en Disney, el cambio pasó de ser un trauma al comienzo para luego significar el éxito a través de la nueva cultura:

1. Resistir: resistencia al cambio.
2. Luchar: abrazar el cambio.
3. Obedecer: crear la cultura del cambio.

Según el modelo de gestión del cambio de Kotter, la fase final del cambio implica que este cale en toda la organización en forma de nuevos comportamientos «ganadores». Abrazado y creado, entonces, el cambio por parte de los empleados, la resistencia se convierte en compromiso:

> Por lo tanto, los expertos en operaciones militares logran la cooperación de la tropa, de tal manera que dirigir un grupo es como dirigir a un solo individuo que no tiene más que una sola acción [el cambio]. (Cap. 2)

Tanto en Disney como en IBM el cambio vino acompañado del factor humano. En Disney la creatividad fue el ímpetu decisivo, y la presencia constante de Eisner entre los suyos fue el acicate que fomentó ese ímpetu: «A veces solo tienes que estar ahí con la gente. Tienes que estar en la misma habitación con ellos, mirarlos a los ojos, escuchar sus voces. La mayoría de las malas decisiones que he tomado han sido por videoconferencia. En las compañías creativas, tienes que utilizar el lenguaje del cuerpo, como mirar a los ojos».[19]

En IBM, por su parte, Lou Gerstner movió el ímpetu entre los empleados a través de los tres «compromisos personales de resultados de negocio» que pidió a cada uno de ellos. Sobre esos compromisos se medirían los resultados y el salario.[20] Precisamente «la falta de compromiso ante los accionistas e inversores» era una de las piedras que desde el comienzo quiso encauzar A. G. Lafley en Procter&Gamble.[21]

Es importante hacer constar la importancia que Sun Tzu otorga a recompensar el compromiso y los buenos comportamientos de los soldados en plena batalla. Como

explica, es responsabilidad del líder probar y poner a sus tropas en situaciones complicadas, para que demuestren que pueden dar más de lo que imaginan cuando se sienten atrapados por el enemigo o sin salida. Es la paradoja de hacerles luchar cara a cara con la muerte. Pero, si los soldados —empleados— cumplen o incluso exceden las expectativas creadas, la responsabilidad del general —directivo— se convierte en deber para con ellos. El líder, en ese caso, está obligado a recompensar o premiar el comportamiento sobresaliente (un comportamiento que logra las «victorias rápidas» a las que alude Kotter) en reconocimiento y retribución.

Así lo entendió Lou Gerstner a la hora de retribuir el desempeño —cumplimiento de los compromisos personales— de sus empleados en IBM:

> Cuando el ejército está estrictamente disciplinado, hasta el punto en que los soldados morirían antes que desobedecer las órdenes, y las recompensas y los castigos merecen confianza y están bien establecidos, cuando los jefes y oficiales son capaces de actuar de esta forma, pueden vencer a un príncipe enemigo corrupto.
>
> Otorga recompensas que no estén reguladas y da órdenes desacostumbradas. Considera la ventaja de otorgar recompensas que no tengan precedentes; observa cómo el enemigo hace promesas sin tener en cuenta los códigos establecidos. Maneja a las personas como si fueran una sola persona. Motívalas con recompensas, pero no les comentes los perjuicios posibles. (Cap. 4)
>
> Ganar combatiendo o llevar a cabo un asedio victorioso sin recompensar a los que han hecho méritos trae mala fortuna y se hace merecedor de ser llamado avaro. Por eso se dice que un gobierno esclarecido lo tiene en cuenta y que un buen mando militar recompensa el mérito. No moviliza a sus tropas cuando no hay ventajas que obtener, ni actúa cuando no hay nada que ganar, ni luchan cuando no existe peligro. (Cap. 12)

La llamada de atención de Sun Tzu sobre la recompensa —o «avaricia», si el directivo obvia esa gratificación— pone de relieve la importancia estratégica y humana del reconocimiento en la estrategia de dirección de personas. Los estudios de las principales consultoras de capital humano coinciden en señalar la falta de reconocimiento como el aspecto que más lamentan o afean los profesionales de sus respectivos jefes. Para aquellos, ese reconocimiento es la contraparte del compromiso.

La avaricia a la que se refiere *El arte de la guerra* apunta directamente a este aspecto y anticipa la necesaria equidad interna y externa en todos los aspectos de la gestión del capital humano, algo que, en la actualidad, se considera como uno de los valores asumidos como propios por las empresas «socialmente responsables».

La motivación intrínseca y trascendente de los propios empleados es el resultado de la visión o ímpetu «guerrero» que imprime el general en las tropas para sacar el máximo de ellas y subirlas al carro del cambio; pero que, a diferencia del mero discurso, tiene su refrendo en los hechos en forma de recompensa y reconocimiento

implícito o explícito.

La advertencia de Sun Tzu anticipa la dirección por objetivos, que premia la consecución de estos por parte de los profesionales de las compañías. Y de paso, el general chino apela a la equidad y a la justicia como principios fundadores de esa dirección por objetivos, frente a la «amenaza» de la dirección a través del miedo:

> Si se castiga a los soldados antes de haber conseguido que sean leales al mando, no obedecerán, y si no obedecen, serán difíciles de emplear. (Cap. 9)

Ahora bien, la equidad y justicia en la retribución exigen de forma paralela la reprimenda, si el objetivo no se cumple, pues

> tampoco podrán ser empleados si no se lleva a cabo ningún castigo, incluso después de haber obtenido su lealtad. (Cap. 9)

Por tanto,

> Las recompensas no deben utilizarse solas, ni debe confiarse solamente en los castigos. En caso contrario, las tropas, como los niños mimados, se acostumbran a disfrutar o a quedar resentidos por todo. Esto es dañino y los vuelve inservibles. (Cap. 10)

Sun Tzu resume de esta forma las premisas de la gestión del talento que llevan a cabo algunas de las grandes empresas y las consultoras de mayor prestigio: presión y una enorme carga de trabajo a cambio de un sueldo elevado: máxima libertad, máxima responsabilidad (y exigencia), máximo rendimiento, máxima remuneración y desarrollo.

Mark Owen narra en primera persona la extenuante formación llevada al extremo dentro de los SEAL. La ambición, el ímpetu, era su guía: «En 2004, yo ya era un SEAL, pero entrar en el DEVGRU [grupo de operaciones especiales del ejército de Estados Unidos, el grupo de élite más selecto de las fuerzas armadas del país] sería la cima de mi carrera. […] A mí ya no me bastaba ser un SEAL. En el Green Team [nombre con el que se conocía al grupo de operaciones especiales], pasar pelado era fracasar y el segundo lugar era el del primer perdedor. No se trataba de conseguir los mínimos, sino de pulverizarlos. El éxito, en el Green Team, suponía controlar el estrés y alcanzar el máximo rendimiento en todo momento. […] Antes de cada día de formación, realizábamos un entrenamiento físico extenuante, consistente en carreras de larga distancia, flexiones de brazos en el suelo, flexiones de barra fija y cualquier

otra cosa que los sádicos instructores pudieran inventarse. Empujábamos coches y, en muchas ocasiones, incluso autobuses. […] El objetivo era cansarnos hasta simular el estrés de una situación real, antes de probarnos en un entorno táctico exigente».[22]

La gestión del cambio, como la guerra, exprime la presión hasta límites insospechados, porque

> un animal agotado seguirá luchando, pues esa es la ley de la naturaleza. (Cap. 7)

Por ello,

> Incumbe a los generales reunir a los ejércitos y ponerlos en condiciones peligrosas. También se han de examinar las adaptaciones a los diferentes terrenos, las ventajas de concentrarse o dispersarse, y las pautas de los sentimientos o situaciones humanas. (Cap. 5)

Así como la guerra sitúa a los soldados en un callejón sin salida, el cambio coloca a los profesionales frente al abismo de la desaparición de la empresa. Fidel Castro entendió el desafío bélico con su mítica frase «Patria o muerte, ¡venceremos!». Ese es también el desafío al que se encaminan los profesionales de una empresa cuando el futuro de esta se presenta incierto.

Cambio, liderazgo y fe estoica: «Unificar los oídos y los ojos de los soldados»

Jim Collins ha definido ese abismo —o delgada línea— que separa muerte y vida empresarial con el binomio «negación o esperanza». Como defiende, «la finalidad de la empresa no debe ser solo sobrevivir sino construir una empresa que tenga un impacto singular en el mundo»,[23] pero para ello se necesita primero, añade John Kotter, que todos los miembros del equipo, que todos los soldados, se unan en un grito unánime: «¡Vamos!».[24] El desafío exige, entonces, una «fe estoica»[25] para aferrarse a la vida.

Sun Tzu se refirió a la guerra como el desafío entre la vida y la muerte. Los soldados son los artífices de que ese cambio tenga lugar en las condiciones más adversas, como sucedió en la tragedia de los Andes. Dan la vida inspirados por una visión, un ímpetu, una esperanza. Pero para que se atrevan a dar ese paso primero

necesitan, junto a esa visión y esperanza, a un «general» —un «alguien», incluso ellos mismos— que les infunda esperanza, como hizo el director de equipo de Jacques Anquetil cuando el ciclista francés agonizaba en el Envalira:

> Unificar los oídos y los ojos de los soldados significa que miren y escuchen al unísono de manera que no caigan en la confusión y el desorden. (Cap. 7)

Margaret Thatcher entendió el significado último de unificar los oídos y los ojos de los suyos cuando el 1 de abril de 1982 el ejército argentino invadió las islas Malvinas, durante largo tiempo en posesión británica. En un momento dramático para Thatcher desde el punto de vista internacional, la Dama de Hierro mandó sin dudarlo al ejército británico a las Malvinas y estas volvieron a manos británicas. Pocos días después, la primera ministra británica dijo: «Lo que importa es que fue entre todos. Todos sabíamos lo que había que hacer, fuimos allí y lo hicimos».[26] Thatcher presentó la batalla como una lucha entre el bien y el mal, y en junio de 1983 obtuvo una victoria abrumadora en las elecciones británicas.

No hay cambio ni victoria sin liderazgo. El líder es el gran unificador del sentimiento y ánimo común al filo de la muerte. El liderazgo es el cambio, la verdadera recompensa; la victoria frente a la muerte. El líder muestra el camino a seguir, como el que mostró Abraham Lincoln en junio de 1858 cuando comenzó su histórico discurso *House divided* con las siguientes palabras: «Si primero supiéramos dónde estamos, y hacia dónde tendemos, podríamos juzgar mejor qué hacer y cómo hacerlo. […] Una casa dividida contra sí misma no puede permanecer [*A house divided against itself cannot stand*]. Creo que este gobierno no puede resistir permanentemente el hecho de ser medio esclavo y medio libre».[27]

El liderazgo significa mando y dirección. El líder, en la empresa y en la guerra, es el *master and commander*, el *commander-in-chief*. Y como tal ejerció Abraham Lincoln.

7

El general, el alto mando y las fuerzas especiales

Lidérame, sígueme… o quítate de mi camino.

General George Patton

Sun Tzu ejerció en vida como el gran *commander-in-chief* y su liderazgo ha perdurado hasta nuestros días. Más de 2.000 años después, sigue siendo el general.

Lo mismo ha sucedido en los últimos tiempos con Steve Jobs, cuya sombra sobre Tim Cook al frente de Apple podía intuirse ya demasiado alargada para este antes del fallecimiento de aquel en octubre de 2011; de ahí la añoranza de los tiempos pasados. «Claro que lo echo de menos. Lo echo de menos todos los días», ha reconocido el sucesor.

Cook sabía que debía seguir a la perfección el mensaje que le había dejado antes de morir Jobs para tener éxito en la nueva etapa de Apple: «No quiero que jamás te preguntes qué habría hecho yo en tu lugar. Simplemente haz lo que esté bien, lo que creas que es lo correcto».[1]

El legado de Steve Jobs en Apple, como el de Sun Tzu, ha traspasado a la propia compañía, y aún muchos analistas se preguntan si la empresa será capaz de mantener la magia sin el mago Jobs. Los «decepcionantes» resultados de Apple, con una ganancia de 9.850 millones de euros en el primer trimestre de su ejercicio fiscal, entre octubre y diciembre de 2012, y el consiguiente bajón en la bolsa de Nueva York provocaron que la empresa de Cupertino cediese a comienzos de 2013 a Exxon el trono de la empresa con mayor valor en bolsa.[2]

Pero, para evitar posibles sustos, Jobs había aleccionado durante bastante tiempo al sucesor. De alguna forma, Cook había aprovechado la presencia de Jobs para

aprender de él todo lo que debía saber para cuando llegase el día de la sucesión.

A Pep Guardiola le sucedió algo similar cuando, siendo aún jugador del FC Barcelona, tuvo en Johan Cruyff a su maestro y mentor, al «padre» necesario en su proceso de maduración futbolística. Como le sucedió a Tim Cook, Guardiola absorbió «como una esponja y una aspiradora» todas las enseñanzas de Cruyff, como reconoce en una extensa entrevista que le realizó el periodista Santiago Segurola en el libro *Fútbol y pasiones políticas*.

Tanto Guardiola como Cook absorbieron todo de sus respectivos maestros, conscientes de la importancia del conocimiento —previo—, tanto en el deporte como en la empresa. Es ese aprendizaje en forma de conocimiento el que, según Sun Tzu,

> distingue al hombre prudente y el ignorante. (Cap. 1)

Sobre todo, porque el líder, el general, tiene ante sí no solo la dirección del ejército y la búsqueda de la victoria, sino el destino de toda la nación. Es decir, sobre sus espaldas cae una responsabilidad que va mucho más lejos que el triunfo en el campo de batalla:

> Sabemos que el que está a la cabeza del ejército está a cargo de las vidas de los habitantes y de la seguridad de la nación. (Cap. 1)

Servicio y estadismo

En los dos comentarios precedentes resume Sun Tzu toda la filosofía del liderazgo que debe caracterizar al general de los ejércitos y al líder empresarial. Como apunta en repetidas ocasiones a lo largo de *El arte de la guerra*, ese general ha de combinar prudencia y sentido de Estado, pues en sus manos se encuentra el futuro del país —empresa— que gobierna.

Con esta manera de entender el liderazgo, Sun Tzu asume que liderazgo y estadismo son indisolubles y, por tanto, concluye, todos los líderes se deben comportan como estadistas, esto es, grandes dominadores del «poder inteligente» (*smart power*) y «poder blando» (*soft power*), como defiende el profesor de la Harvard Kennedy School of Government Joseph Nye.[3]

En sintonía con la filosofía china que emana de las tesis de Sun Tzu, Confucio

comprendió asimismo de antemano el significado de ese liderazgo hecho estadismo y, por ende, visión: «Mientras que los mensajes de un gran líder debieran ser tan fríos como el hielo, el líder como tal debería tener fuego, una chispa de divina locura». Confucio acerca de este modo liderazgo y estadismo a la prudencia a través de lo aparentemente opuesto a la prudencia: la locura.

Nada más lejos de la realidad, sin embargo, en el mundo actual, que sufre una evidente crisis de liderazgo, estadismo y confianza. Así lo constata el Trust Barometer 2013 de Edelman, que concluye que menos del 20 % de la opinión pública cree que los líderes políticos y empresariales dirán la verdad cuando se enfrenten a una situación difícil.

Los ciudadanos cada vez confían menos en sus líderes, algo que se ha acentuado en los últimos tiempos por los escándalos que han salpicado a primeros ejecutivos, como el director general de McKinsey, Rajat Gupta, condenado por tráfico de información privilegiada, o Bob Diamond, que dimitió como consejero delegado de Barclays después de realizar prácticas ilegales con la denominada tasa Libor. Por su parte, Bo Xilai, uno de los máximos dirigentes del gobierno chino, tuvo que abandonar su cargo por corrupción.[4]

En la raíz de la falta de credibilidad de muchos líderes ante los diferentes agentes públicos para hallarse, por tanto, esa aparente falta de servicio público. Sin embargo, cuando uno se acerca a la vida de algunos de los grandes estadistas de la historia, pronto encuentra en ese estadismo una visión que une el más prudente realismo con la visión ensoñadora o mágica.

Basta observar la figura de Winston Churchill durante la Segunda Guerra Mundial: «En esa época oscura, lo que Inglaterra necesitaba no era un líder sagaz y ecuánimemente equilibrado. Necesitaba un profeta, un visionario heroico, un hombre que pudiera soñar sueños de victoria cuando todo parecía perdido. Winston Churchill fue tal hombre; y su calidad estimuladora debía su fuerza dinámica al romántico mundo de la fantasía donde él tenía un verdadero ser».[5]

Churchill se vistió de estadista y de *commander-in-chief* el 4 de junio de 1940 cuando proclamó en la Cámara de los Comunes su mítico discurso «Nunca nos rendiremos». «Continuaremos hasta el final. Lucharemos en Francia. Lucharemos en los mares y los océanos. Lucharemos con cada vez mayor confianza y mayor fuerza en el aire. Defenderemos nuestra isla cueste lo que cueste. Lucharemos en los campos y en las calles. Lucharemos en las colinas. Nunca nos rendiremos».

En términos similares se había expresado Abraham Lincoln durante la guerra de

Secesión de Estados Unidos. En medio de la lucha política por la decimotercera enmienda, la abolición de la esclavitud, Lincoln sentenció: «Nuestra causa, por tanto, debe ser confiada a y llevada a cabo por sus propios indudables amigos: aquellos cuyas manos están libres, que tienen el corazón manos a la obra, que se preocupan por el resultado. […] El resultado no puede tener duda alguna. No vamos a fallar. Si nos mantenemos firmes, no fallaremos. Los sabios consejos pueden acelerar el éxito, y los errores, retrasarlo; pero, más tarde o más temprano, la victoria llegará».

Casi un siglo separan ambos discursos, pero los términos se asemejan de forma casi sorprendente: de la no-rendición al no-error. En ambos, la determinación como punta de lanza de los hombres y mujeres de Estado, como en su día le sucedió a Jean Monet, cuando «soñó» Europa: «Era yo osado, porque no conocía ningún tabú. No era consciente de la importancia de los cargos oficiales. Como los estadounidenses, fui educado para pensar que si hay que cambiar algo, todo el mundo tiene el derecho a indicarlo».[6]

Como vivieron en su propia persona Churchill, Lincoln o Jean Monet, la visión estadista del liderazgo, que implica pensar en el futuro del país y de los ciudadanos, por encima del propio destino de uno mismo como líder o general, debe ser la guía del general. Así lo sostiene Sun Tzu:

> Los generales son servidores del Pueblo. Cuando su servicio es completo, el Pueblo es fuerte. Cuando su servicio es defectuoso, el Pueblo es débil. (Cap. 3)

Pero ¿qué significa ese servicio en opinión de Sun Tzu? El general chino responde de forma preclara: anteponer a los demás a uno mismo; esto es, no buscar la gloria o fama propia sino la del pueblo y el país en su conjunto.

Conviene hacer un alto en el camino en este punto, pues ese doble perfil de *commander* por un lado y servidor por otro (*servant and commander*, siguiendo el registro de *master and commander*) se presenta como una de las líneas distintivas de los líderes militares en comparación con los líderes empresariales. Ya en su día Peter Drucker había sugerido que los altos directivos del mañana tendrían que ser capaces de comprender «cuándo mandar y cuándo acompañar, hacer equipo o asociarse»;[7] esto es, cuándo mandar y cuándo llevar ese mando hacia el servicio.

Según un informe de Korn Ferry International publicado en 2005, los exmilitares retirados suponen el 3 % de la población adulta de Estados Unidos, pero el 9 % —

un porcentaje tres veces mayor— de las empresas del S&P 500 están dirigidas por antiguos militares, que presentan cualidades de liderazgo muy notables en diferentes ámbitos. En líneas generales, son formados y promocionados a puestos de alto riesgo ya desde una edad muy temprana, y en ocasiones sin previo aviso, lo que les exige una enorme adaptabilidad y capacidad de aprendizaje en el propio puesto. Pero, sobre todo, la mayoría están guiados por el deseo de servir, y el éxito les exige trabajar bien con los demás, además de poseer resiliencia y agilidad mental.[8]

Ken Hicks, CEO de Foot Locker y expresidente de J. C. Penney, es uno de los militares que se ha pasado a la empresa, adonde ha llevado su experiencia previa en el ejército. Hicks, que había pasado seis años en el ejército de Estados Unidos al término de la guerra de Vietnam, recuerda que, cuando tomó el mando de una tropa en las fuerzas armadas, con solo 24 años, «podía disparar un cañón mejor que el resto».

Pero Hicks pronto aprendió que, como jefe de batallón, su labor no era tanto disparar: «Mi labor realmente no era disparar el cañón, sino desarrollar todo el batallón. Así que aprendí que dependes mucho de tu equipo para que este lo haga lo mejor posible. Tú los entrenas, los desarrollas y los motivas. Esa es quizá la mayor lección que aprendí en la US Army y que más me ha servido para la empresa: en mi empresa, del sector retail, dependes mucho de la gente que está en primera línea, a pie de tienda. Esas personas son como los cañoneros, los pistoleros y la infantería. Son quienes hacen que todo funcione».[9]

Si para Robert Greenleaf el líder es quien llega a ser líder porque antes ya ha servido —frente al que llega al liderazgo y, una vez líder, sirve—, Sun Tzu comenta que, bajo el mando del auténtico líder-estadista

> Se avanza sin pretender la gloria, se ordena la retirada sin pretender responsabilidad, con el único propósito de proteger a la población y en beneficio también del gobierno. Así se rinde un servicio valioso a la nación. Avanzar y retirarse en contra de las órdenes del gobierno no se hace por interés personal sino para salvaguardar las vidas de la población y en auténtico beneficio del gobierno. Servidores de esta talla son muy útiles para un pueblo. (Cap. 10)

Napoleón Bonaparte, sin ir más lejos, solía bromear entre sus hombres de confianza diciendo que había llegado a ser un gran líder porque había sido un destacado seguidor. Un líder de la Revolución francesa se hacía eco de ese pensamiento: «He de seguir al pueblo, ¿acaso no soy un líder?».[10]

Winston Churchill comprendió desde el primer momento su misión heroica, de la

que dejó constancia en su primer discurso al frente del Gobierno británico, donde reconoció que no tenía «nada más que ofrecer que sangre, esfuerzo, lágrimas y sudor», o lo que es lo mismo: todo: «Tenemos ante nosotros una prueba de la más penosa naturaleza. Tenemos ante nosotros muchos, muchos, largos meses de combate y sufrimiento. Me preguntáis: ¿cuál es nuestra política? Os lo diré: hacer la guerra por mar, por tierra y por aire, con toda nuestra potencia y con toda la fuerza que Dios nos pueda dar; hacer la guerra contra una tiranía monstruosa, nunca superada en el oscuro y lamentable catálogo de crímenes humanos. Esta es nuestra política».

Coraje a través del arte de la prudencia

Churchill dio ánimo, voz y aliento a todo un país en un momento en que este parecía deprimido como consecuencia del avance nazi. Frente a ese enemigo, que echaba mano también del arma de la propaganda para desanimar a los británicos, Churchill llamó a la unidad de toda la nación. Como explica Sun Tzu,

> Los que eran antes considerados como expertos en el arte de la guerra eran capaces de hacer que el enemigo perdiera contacto entre su vanguardia y su retaguardia, la confianza entre las grandes y las pequeñas unidades, el interés recíproco por el bienestar de los soldados y la coherencia de sus ejércitos. Estos expertos entraban en acción cuando les era ventajoso, y se retenían en caso contrario. (Cap. 11)

El arte de la guerra debe entenderse por ello como un elogio del arte de la prudencia como fundamento del liderazgo. Las enseñanzas que ha dejado el general chino han sido glosadas por numerosos autores, aunque quizá merece detenerse en la lectura que ha realizado Mark McNeilly, uno de los grandes expertos en el libro *El arte de la guerra*. Para McNeilly, los líderes deben:

1. Construir su carácter, no solo su imagen.

2. Liderar con acciones, no solo con palabras.

3. Compartir los desafíos y adversidades de sus empleados, no solo los éxitos.

4. Motivar emocionalmente, no solo económicamente.

5. Asignar misiones claras a todos, evitando el solapamiento de misiones y la confusión.

6. Hacer que la estrategia conduzca la organización, no al revés.[11]

Un simple vistazo al análisis de McNeilly sobre los postulados de liderazgo que defiende Sun Tzu sirve como resumen o esquema ilustrativo de la visión de este sobre las cualidades de los líderes, que, de paso, siguen los parámetros militares al uso:

1. Carácter: integridad, fortaleza.
2. Acciones/palabras: coherencia (liderar a través del ejemplo).
3. Desafíos/adversidades: presencia, cercanía y empatía (determinación).
4. Motivación: compasión y empatía (inteligencia emocional).
5. Misiones: dirección por misiones.
6. Estrategia: alineamiento estratégico.

Llevada esta simetría al lenguaje del general chino, nos encontramos con que

> El mando ha de tener como cualidades: sabiduría, sinceridad, benevolencia, coraje y disciplina. (Cap. 1)

De esta forma se puede establecer una correlación evidente entre las cualidades que destaca el general chino y la traslación de estas a la empresa de hoy en día. El cuadro 1 resume el paralelismo.

Cuadro 1. Cualidades del liderazgo según Sun Tzu

Sun Tzu	Cualidades del directivo actual
prudencia	prudencia, templanza
carácter	integridad, fortaleza
sabiduría	conocimiento, formación
sinceridad	transparencia, comunicación
coraje	coraje, riesgo, determinación
disciplina	disciplina, constancia, responsabilidad

En otro momento de *El arte de la guerra*, Sun Tzu rescata estas habilidades para presentarlas con apenas variaciones:

> Corresponde al general ser tranquilo, reservado, justo y metódico. (Cap. 11)

La disciplina y la constancia (responsabilidad) se corresponden con el carácter

metódico; la justicia mezcla carácter y sinceridad; la tranquilidad une carácter y sabiduría; el carácter reservado une comunicación (sinceridad) y prudencia.

Según el mencionado informe llevado a cabo por Korn Ferry, las fuerzas de la US Navy y la Air Force se caracterizan por un enfoque de gestión basado en procedimientos y estándares, donde todas las reglas están muy claras y se comunican a todos sin excepción para que todos conozcan lo que deben hacer. Las misiones y los objetivos, por tanto, quedan muy claros desde el inicio. Si se une este hecho al proceso de desarrollo profesional de los soldados en el ejército, el informe concluye que una de las claves de la buena dirección de las fuerzas armadas norteamericanas es la mezcla de dirección y diversidad, pues todos los soldados deben trabajar en posiciones y terrenos muy diversos.

Como sintetiza McNeilly, el líder debe ser lo suficientemente fuerte para imponer su estrategia y, de paso, tener la suficiente confianza tanto en sí mismo con en sus subordinados para que estos den lo mejor de sí mismos:[12] es el puño de acero dentro del guante de seda que luce el líder.

Sun Tzu resume el liderazgo como un arte tanto marcial como civilizado, que une tanto pasión y determinación como compasión y templanza, dos extremos tan alejados como necesitados de la otra parte para evitar, de paso, que el compromiso de los empleados degenere en desidia:

> Cuando existe un sentimiento subterráneo de aprecio y confianza, y los corazones de los soldados están ya vinculados al mando, si se relaja la disciplina, los soldados se volverán arrogantes y será imposible emplearlos.
>
> Por lo tanto, dirígelos mediante el arte civilizado y unifícalos mediante las artes marciales; esto significa una victoria continua.
>
> Arte civilizado significa humanidad y artes marciales significan reglamentos. Mándalos con humanidad y benevolencia, unifícalos de manera estricta y firme. Cuando la benevolencia y la firmeza son evidentes, es posible estar seguro de la victoria. (Cap. 9)

El general Sun Tzu, de todos modos, entroniza la prudencia como la principal de las virtudes. Así lo pone de manifiesto cuando, al hablar sobre los posibles terrenos del campo de batalla, se detiene en el terreno neutro:

> Cuando es un terreno desfavorable para ambos bandos, se dice que es un terreno neutro. En un terreno neutro, incluso si el adversario te ofrece una ventaja, no te aproveches de ella: retírate, induciendo a salir a la mitad de las tropas enemigas, y entonces cae sobre él aprovechándote de esta condición favorable. (Cap. 10)

El comentario precedente resume de forma clarividente la filosofía del arte de la guerra desde un punto de vista estratégico. En sintonía con Sun Tzu, incluso en el

caso de la prudencia, antítesis del riesgo, esta puede resultar la mejor arma competitiva y, por ello, ser usada como arma de ataque en la guerra a través del engaño. El coraje del general en el frente de batalla une prudencia personal con engaño estratégico, que convierte esa prudencia en riesgo y determinación.

Cuando se observa esa aparente contradicción en el testimonio de un miembro de los SEAL, aparecen al momento las nociones de apariencia y el engaño en forma de «palabras humildes» frente a las «altisonantes»: «No somos superhéroes, pero todos compartimos un lazo común por el hecho de prestar servicio a algo que es mayor que nosotros mismos. Nos une un vínculo de hermandad, y este es el lazo que nos permite adentrarnos juntos por un camino que pone en peligro nuestra vida».[13] Mark Owen humaniza el retrato de superhombres de los soldados, pero no por humanizarlo dichos soldados dejan de tener el instinto de combate propio de los mejores.

Detrás de la prudencia del mensaje del soldado Owen se esconden la determinación, fortaleza, coraje y constancia de un soldado de elite, que disimula con un comentario tranquilo e incluso algo tímido y reservado. Como ha dicho Tim Kane, militar veterano, «la excesiva admiración por las fuerzas militares de Estados Unidos puede hacer que nuestras fuerzas se sientan inmunes a la crítica. Eso puede ser un peligro para una república democrática; y ciertamente es un problema para el propio ejército».[14]

El carácter tímido y reservado ha rodeado a conocidos altos directivos en los últimos tiempos, como Steve Jobs, Tim Cook o Amancio Ortega. Incluso Jobs, conocido por su puesta en escena en las presentaciones, era extremadamente tímido, mientras que Tim Cook reniega del retrato «robótico» con que le han definido numerosos medios desde su llegada a la compañía, y prefiere verse como alguien más reservado: «Odio hablar sobre mí. Ya sabes, no es algo que haga bien o que haga mucho. Generalmente lo evito».[15] En el caso de Amancio Ortega, su negativa a ser fotografiado busca perpetuar su espacio privado.

La timidez o exceso de celo sobre la propia intimidad no dejan de ser, en el fondo, muestras concretas de esa actitud de prudencia que solicita Sun Tzu. Desde la prudencia hay que entender, entonces, la reflexión que realiza el general chino sobre los que pueden ser denominados «líderes prudentes» en contraposición con los «líderes ignorantes» (del valor de esa prudencia):

> Existen cinco rasgos que son peligrosos en los generales. Los que están dispuestos a morir, pueden perder la vida; los que quieren preservar la vida, pueden ser hechos prisioneros; los que son dados a apasionamientos irracionales, pueden ser ridiculizados; los que son muy puritanos, pueden ser deshonrados; los que con

compasivos, pueden ser turbados.

Estos son cinco rasgos que constituyen defectos en los generales y que son desastrosos para las operaciones militares.

Los buenos generales son de otra manera: se comprometen hasta la muerte, pero no se aferran a la esperanza de sobrevivir; actúan de acuerdo con los acontecimientos, en forma racional y realista, sin dejarse llevar por las emociones ni estar sujetos a quedar confundidos. Cuando ven una oportunidad, son como tigres; en caso contrario, cierran las puertas. Su acción y su no acción son cuestiones de estrategia, y no pueden ser complacidos ni enfadados. (Cap. 8)

Inteligencia emocional y social: autoconocimiento

Sun Tzu abre con esta reflexión la senda del autoconocimiento. No en vano, la prudencia proviene de conocer los propios límites, fortalezas y debilidades. El general chino se acerca y adelanta a la inteligencia emocional:

> Hacerte invencible significa conocerte a ti mismo. Aguardar para descubrir la vulnerabilidad del adversario significa conocer a los demás. (Cap. 4)

Conviene destacar de entrada que en todo momento Sun Tzu enfatiza el autoconocimiento desde el punto de vista estratégico, como arma de ataque, y no solo desde el punto de vista de liderazgo. No en vano, «un líder debe estar en contacto regular y constante con su colectividad. Pero al mismo tiempo debe conocer su propia mente, especialmente sus propios pensamientos, valores y estrategias».[16]

Es conocida la afición que Steve Jobs tenía por la meditación y la contemplación como forma de ocio y descanso mental dentro de su trabajo en Apple. La instantánea que plasma ese momento «zen» de Jobs es una de las más conocidas del genio de Apple. No solo eso, sino que la práctica del zen se ha convertido en una práctica casi cultural dentro de Apple, donde numerosos empleados se acercan a hacer meditación zen a varios centros, entre ellos, el Kannon Do Zen Meditation Center, en Mountain View.

Es habitual observar en el centro Kannon a profesionales de Apple y Google, así como emprendedores o *venture capitalists* de Silicon Valley. Es el llamado *Silicon Zen*, cuna, para muchos, de la *Zeinnovation*, pues, como afirman quienes asisten a las sesiones, «la meditación da la suficiente calma y tranquilidad a la mente para que se active la innovación y creatividad».[17]

La meditación y el autoconocimiento se encuentran en el centro de la inteligencia

emocional. Incluso en este campo, por la filosofía cien por cien oriental que proclama, conviene señalar a Sun Tzu como un adelantado a su tiempo al preconizar la unión entre corazón y mente:

> En primer lugar, has de ser capaz de mantenerte firme en tu propio corazón: solo entonces puedes desmoralizar a los generales enemigos. Por esto, la tradición afirma que los habitantes de otros tiempos tenían la firmeza para desmoralizar, y la antigua ley de los que conducían carros de combate decía que cuando la mente original es firme, la energía fresca es victoriosa. (Cap. 7)

El propio lema que Apple hizo mundialmente conocido (*Think different*) refleja la genialidad de esa «mente original», que une liderazgo, creatividad, invención e innovación. Sun Tzu no se queda en la mente, sino que se adentra en el corazón para cerrar el círculo de la inteligencia emocional:

> Utilizar el orden para enfrentarse al desorden, utilizar la calma para enfrentarse con los que se agitan; eso es dominar el corazón. A menos que tu corazón esté totalmente abierto y tu mente en orden, no puedes esperar ser capaz de adaptarte a responder sin límites, a manejar los acontecimientos de manera infalible, a enfrentarte a dificultades graves e inesperadas sin turbarte, dirigiendo cada cosa sin confusión. (Cap. 7)

Abraham Lincoln destaca, entre en otros, por su capacidad emocional, según numerosos historiadores y militares: «Lo que Lincoln tenía era una extraordinaria inteligencia emocional. Era capaz de reconocer sus errores y aprendía de sus equivocaciones de forma destacable. Tenía mucho cuidado de dejar las heridas del pasado detrás de él y no permitió que estas se agravasen. La excepción [a este modo de sentir y actuar] fue que no fue capaz de perdonar a su padre. Lincoln nunca visitó a su padre cuando se estaba muriendo […]. El mayor defecto de Lincoln procedía de su fortaleza, esto es, de querer mucho a la gente y no querer herirlos o hacerles daño. Siempre quería dar un segundo o una tercera oportunidad a todos».[18]

Sin la unión entre mente y corazón, defiende Sun Tzu, el carácter del general no se forja como debería. Los grandes líderes y jugadores siempre han destacado por esa fortaleza, como la que mostró Rafael Nadal en la final de Wimbledon de 2008 cuando remontó a Roger Federer un partido que se le había puesto casi imposible. Una vez más, siguiendo las lecciones del maestro Sun Tzu, aquel partido puso a Nadal al filo de la muerte (derrota), y desde esa muerte casi segura recuperó la vida y venció.

Prudencia; divina —y extrema— prudencia

La vida y la muerte son los dos extremos de la delgada línea que separa al líder prudente del ignorante, según insiste Sun Tzu. Por este motivo, antes de caer en la ignorancia, el general chino invita al autoconocimiento por parte del directivo.

De todos modos, el autoconocimiento no hace desparecer esa delgada línea, conocida como riesgo. Rupert Murdoch, principal accionista del imperio mediático News Corporation, representa como nadie esa delgada línea del riesgo llevado al extremo como estrategia empresarial. A raíz del escándalo de las escuchas telefónicas ilegales en Reino Unidos que protagonizó el semanario *News of the World*, la publicación se vio obligada a cerrar el domingo 10 de julio de 2011, un hecho que dejó a News Corporation en una situación crítica. Pero la trayectoria de Murdoch está plagada de éxitos nacidos al filo de la quiebra, como sucedió a principios de los años noventa.

A la vista de los acontecimientos, Murdoch se ha enfrentado cara a cara con la quiebra (muerte). El conglomerado mundial de medios de News no se puede entender sin ese espíritu de constante riesgo que ha asumido siempre el magnate. Como los buenos generales, se ha enfrentado y comprometido hasta el final (muerte), pero siempre con la esperanza de que iba a salir victorioso.

Sun Tzu resume de esta forma la prudencia como el justo medio entre la temerosidad (los temerosos acaban «siendo prisioneros) con la temeridad (los temarios «pierden la vida»). El general chino proclama la necesidad de líderes prudentes, atemperados, templados y desapasionados, frente a la turbación de los líderes demasiado emocionales, cuyo apasionamiento acaba siendo «irracional» por iracundo:

> Un gobierno no puede movilizar un ejército por ira, y los jefes militares no deben provocar la guerra por cólera. Actúa cuando sea beneficioso; en caso contrario, desiste. La ira puede convertirse en alegría, y la cólera puede convertirse en placer; pero a un pueblo destruido no se le puede hacer renacer, y la muerte no puede convertirse en vida. En consecuencia, un gobierno esclarecido presta atención a todo esto, y un buen mando militar lo tiene en cuenta. Esta es la manera de mantener a la nación a salvo y de conservar intacto a su ejército. (Cap. 12)

En otras palabras, los grandes generales miden sus pasos —de ahí la importancia que Sun Tzu da a la evaluación y medición—; pero, al mismo tiempo, «cuando ven la oportunidad, atacan como tigres», como se ha visto antes. De nuevo, el general juega

con el dualismo preparación-planificación (lenta) con ejecución (veloz).

La desmesura en el riesgo de los últimos años ha tenido como consecuencia que las actitudes o directivos prudentes hayan quedado en segundo plano. Pero, precisamente por esa desmesura sin control, la prudencia como valor directivo —sobre todo, entendida como templanza y criterio— cotiza al alza.

Algunas de las mejores empresas la han tenido como bandera casi de forma obsesiva. Bill Gates echó mano de esa casi obsesión por la vigilancia extrema para fomentar cierto pánico o miedo. Buscaba, de ese modo, que la acción y el dinamismo se acelerasen desde dentro de la empresa para hacer frente al hipotético peligro. Por su parte, Andy Grove no paraba de buscar la «nube negra» que se escondía, según decía, detrás de Intel.

Herb Kelleher, fundador de Southwest Airlines, se volvió casi loco a la hora de buscar fórmulas para reducir costes y mejorar la cadena de montaje y aprovisionamiento para evitar posibles problemas derivados de tormentas, algo que ha copiado posteriormente a Ryanair. Es la «paranoia productiva», que promueve más productividad y rigor desde la prudencia.

Por su parte, otros han buscado nuevas soluciones para problemas antiguos, como busca Jack Dorsey o Steve Jobs, que han llevado esa aventura exploradora hasta sus últimos días. En el caso de Jobs, esa creatividad ha ido íntimamente ligada a una disciplina férrea, casi fanática, que ha traído consigo una cultura corporativa que busca de forma insistente la perfección.

Unidad de gestión y calidad directiva

La impronta de directivos como Steve Jobs o Herb Kelleher en sus respectivas empresas ha hecho que su propia figura y acción, su estilo de management, se hayan convertido en cultura corporativa. Como ha dicho Warren Bennis, con esa forma de actuar han sabido configurar una unidad de gestión entre sus «tropas», unidad conformada por cuatro ejes: gestión de la atención, gestión del significado, gestión de la confianza y gestión de uno mismo.[19]

Esa unidad de gestión —unidad de mando, como se denomina en el mundo militar— exige ante todo, según Sun Tzu, disciplina, que comienza por el propio líder. En la medida en que el resto de los mandos adquieran y asuman como propia esa disciplina, esta definirá la calidad directiva de todo el mando. Como explica Sun

Tzu,

> La disciplina ha de ser entendida como la organización del ejército, las graduaciones y rangos de los oficiales, la regulación de las rutas de los suministros, y la previsión de material militar al ejército. Estos cinco factores fundamentales han de ser conocidos por cada general. Aquel que los domina, vence; aquel que no, sale derrotado. Por tanto, al trazar los planes, han de compararse los siguientes siete factores, valorando cada uno con el mayor cuidado:

1. ¿Qué dirigente es más sabio y capaz?
2. ¿Qué comandante posee el mayor talento?
3. ¿Qué ejército obtiene ventajas de la naturaleza y el terreno?
4. ¿En qué ejército se observan mejor las regulaciones y las instrucciones?
5. ¿Qué tropas son las más fuertes?
6. ¿Qué ejército tiene oficiales y tropas mejor entrenadas?
7. ¿Qué ejército administra recompensas y castigos de forma más justa? (Cap. 1)

Botín, presidente del Santander, suele hacer referencia en sus discursos a la calidad directiva como una de las claves del éxito de la alta dirección del banco. Como insiste Botín, el Santander debe tener y atraer a los mejores directivos, para que el banco esté siempre en manos de los más brillantes.

No basta, por tanto, contar con el mejor general (por ejemplo, Robert Lee, el general confederado durante la guerra de Secesión de Estados Unidos). Por mucho que este sea el mejor, si los capitanes, comandantes y tenientes no dan la talla, la visión y dirección estratégica del general será mal entendida o ejecutada por aquellos. Jack Welch ha comentado en múltiples ocasiones que, durante sus años en General Electric, se pasó más de la mitad de su tiempo asegurándose de que las personas adecuadas estuviesen en el puesto correcto.

Como explica, «los directivos de éxito principalmente pierden su sueño en exclusiva por decisiones sobre personas. ¿Cómo puedo conseguir la mejor persona para el puesto adecuado? Las personas son el problema, y también la solución. ¿De qué manera un directivo soluciona un problema difícil? Normalmente, sale a buscar a los mejores, ya sea dentro o fuera de la organización».[20] La elección del director general de una compañía, de hecho, tiene un impacto similar como la decisión sobre si la compañía debe continuar o no en su industria actual.[21]

La selección de altos directivos no solo ha nutrido a las mejores compañías con los mejores ejecutivos sino que ha alimentado a todo el sector de cazatalentos. El

alto mando de las empresas selecciona a los mejores y se afana por el desarrollo directivo de estos. Sin embargo, ese desarrollo directivo recaló antes en el campo militar que en la empresa. Así, si el desarrollo del liderazgo directivo tuvo su origen en el nacimiento de las primeras escuelas de negocios, con Wharton como pionera, los mandos militares acumulan una trayectoria centenaria en la formación y desarrollo.

Formación y desarrollo directivo: West Point

En el Imperio romano, ya no solo los mandos militares sino también los gladiadores recibían una formación minuciosa. En el mundo contemporáneo, la academia militar de West Point (EE.UU.), fundada en 1802, pretende, según consta en su misión, «educar, entrenar e inspirar a las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad para que cada graduado sea un líder comprometido con los valores de deber, honor y patria, y esté preparado para una carrera de excelencia profesional y servicio a la Nación como oficial del Ejército de Estados Unidos».

Calidad directiva, formación y desarrollo directivo han ido de la mano en la carrera militar y, de hecho, el currículum del programa de West Point incluye no solo estrategia militar o liderazgo, sino también itinerarios que combinan la historia, geografía y política con la filosofía, psicología o física, entre otras materias. Las escuelas de negocios, de alguna forma, han traído a la empresa las enseñanzas que desde el inicio se impartieron en la academia militar.

«Los líderes empresariales justamente necesitan esta cultura para sobrevivir y tener éxito, dado que hoy también ellos se enfrentan a desafíos e incertidumbres sin precedentes, aparte de nuevos competidores»,[22] lo cual exige que la calidad y el desarrollo de los directivos sea clave en la dirección de la empresa. Baste observar el perfil del decano de West Point, Timothy Trainor. Dejando a un lado su experiencia militar en diferentes países, es doctor en ingeniería industrial y MBA por Fuqua, la escuela de negocios de la Universidad de Duke.

La formación y desarrollo de West Point refleja el énfasis de la institución y de todo el cuerpo militar por enseñar la importancia de la misión, de establecer una visión y propuesta común en la que queden bien definidos los roles y objetivos de cada uno para llevar a cabo esa misión. A los futuros mandos del ejército se les insiste en la importancia de la misión. Y en la empresa, como en el ejército, «lo que

es bueno para el directivo no siempre es bueno para la empresa. La misión debe venir primero; el interés propio, al final».[23]

Incluso cuando el interés propio se cita con la muerte del mayor enemigo (Bin Laden): «Me resultaba extraño ver tan de cerca un rostro tan infame. Tendido ante mí tenía el motivo por el que habíamos estado luchando durante la última década. Era surrealista tratar de limpiar de sangre el rostro del hombre más buscado del mundo para poder hacerle una fotografía. Tenía que concentrarme en la misión. Ahora mismo, necesitábamos unas cuantas fotos de calidad. Aquella imagen podría acabar viéndose en medio mundo y no quería hacerlo mal».[24]

Sun Tzu explicita el significado profundo de esa misión que debe aunar al equipo directivo para que la empresa vaya en la dirección adecuada. De nuevo, el general apunta al estadismo y servicio como puntas de lanza del liderazgo en los altos mandos:

> Cansa a tus enemigos manteniéndolos ocupados y no dejándolos respirar. Pero antes de lograrlo, tienes que realizar previamente tu propia labor. Esa labor consiste en desarrollar un ejército fuerte, un pueblo próspero, una sociedad armoniosa y una manera ordenada de vivir. (Cap. 8)

En esa sociedad y un futuro próspero para todo un país debió pensar Mark Owen minutos antes de comenzar la misión con mayúsculas, esa operación de cuyo rostro ensangrentado acabaría sacando una fotografía: «Esta era la misión con la que había soñado desde que, en el televisor de mi habitación en los cuarteles de Okinawa, vi los ataques del 11 de septiembre de 2001. Acababa de regresar de la instrucción y entré en el cuarto justo a tiempo para ver el impacto del segundo avión contra el World Trade Center. Quedé paralizado ante la pantalla […]. Yo me sentía frustrado. Si me había entrenado tan duro y durante tanto tiempo para ser un SEAL, no era para ver la guerra por televisión. […] Un montón de hombres valientes se había sacrificado durante años para poder combatir sin saber jamás si se nos presentaría la oportunidad de tomar parte en una misión como la que estaba a punto de comenzar. […] Una década después de aquellos sucesos [del 11-S], y tras ocho años de perseguir y matar a los líderes de Al Qaeda, estábamos a pocos minutos de deslizarnos por una cuerda hasta el interior del cuartel de Bin Laden».[25]

El monarca reina, pero no gobierna

La misión es el objetivo, la meta. Y en la guerra, la única misión es la victoria. Basta recordar las palabras que el general Douglas McArthur dirigió a las tropas de Estados Unidos en 1962: «Vuestra misión es ganar nuestras guerras. Sois los que habéis sido formados para luchar. La vuestra es la profesión de las armas, la voluntad de ganar, el profundo y certero conocimiento de que en la guerra no hay sustituto para la victoria; que si perdéis, la nación será destruida». Ese ethos de la victoria es inherente a la misión de la guerra.[26]

Para llevar a cabo la misión, la selección y desarrollo del equipo directivo define la calidad directiva de la empresa, cuyos primeros ejecutivos —generales— deben actuar de forma unánime alrededor de la misión. La misión (ímpetu) es la meta; la formación y desarrollo, el camino; y la selección, el inicio:

> Como norma general, para poder vencer al enemigo, todo el mando militar debe tener una sola intención y todas las fuerzas militares deben cooperar. […] Los generales que son derrotados son aquellos que son incapaces de calibrar a los adversarios, entran en combate con fuerzas superiores en número o mejor equipadas, y no seleccionan a sus tropas según los niveles de preparación de las mismas. Si empleas soldados sin seleccionar a los preparados de los no preparados, a los arrojados y a los timoratos, te estás buscando tu propia derrota. (Cap. 8)

La vinculación entre selección y misión es directa. Así lo entiende Jim Collins: «La gente correcta comparte los valores centrales de una organización. La gente frecuentemente pregunta: «¿Cómo puedo lograr que las personas compartan nuestros valores centrales?». La respuesta es: no lo logras. La clave es encontrar a gente que tenga ya una predisposición hacia tus valores centrales».[27] Por este motivo, el desarrollo de liderazgo y la atracción y retención del talento son los principales desafíos para los directores de recursos humanos.[28]

Pero la selección, lejos de comenzar por los talentos que sobresalen en el mercado, debe comenzar por la propia dirección, esto es, por el general, ya que, en ocasiones, las fronteras —y funciones— entre el monarca (presidente) al que sirve el general (consejero delegado) y este último no siempre quedan claramente definidas.

Llegado el caso, incluso, la delgada línea que separa al «jefe del Estado» del «presidente del Gobierno» puede difuminarse en exceso. Así sucedió, por ejemplo, en La Caixa con la marcha del monarca Ricard Fornesa. Marchado el rey, el hasta ese momento jefe de Gobierno, Isidre Fainé, ocupó el trono; pero, al comienzo de la

transición, surgieron ciertas confusiones en los roles o discrepancias entre Fainé, nuevo monarca, y Joan María Nin, nuevo jefe de Gobierno como director general. Con el tiempo, los solapamientos han ido desapareciendo y los roles han acabado estando claramente definidos entre uno y otro.

Sun Tzu anticipa las tensiones monárquicas, que deben encauzarse desde el inicio con la separación de roles y con la selección de las personas adecuadas para cada puesto. Porque el rey, recuerda el general chino, reina, pero no gobierna. En caso de que el monarca —o el príncipe heredero— se entrometa en el Ejecutivo,

> existen tres maneras en las que un Príncipe lleva al ejército al desastre. Cuando un Príncipe, ignorando los hechos, ordena avanzar a sus ejércitos o retirarse cuando no deben hacerlo. A esto se le llama inmovilizar el ejército. Cuando un Príncipe ignora los asuntos militares, pero comparte en pie de igualdad el mando del ejército, los soldados acaban confusos. Cuando el Príncipe ignora cómo llevar a cabo las maniobras militares, pero comparte por igual su dirección, los soldados están vacilantes. Una vez que los ejércitos están confusos y vacilantes, empiezan los problemas procedentes de los adversarios. A esto se le llama perder la victoria por trastornar el aspecto militar. (Cap. 3)

Las aseveraciones de Sun Tzu confirman la predilección del general por la separación de roles entre el presidente y el consejero delegado. La razón es obvia:

> Si intentas utilizar los métodos de un gobierno civil para dirigir una operación militar, la operación será confusa. (Cap. 3)

Y no solo en ese sentido, sino en el hecho de que la figura del consejero delegado no recaiga sobre un ejecutivo sino en un tándem directivo, por la amplitud de miras y el diálogo entre ambos ejecutivos en la toma de decisiones.[29]

La creciente tendencia del fútbol británico a tratar al entrenador como un manager que gestiona toda la parte deportiva (equipo, cantera, política de fichajes…), frente a la labor institucional y económica del presidente, refleja el doble rol que se busca separar para que no haya solapamientos ni injerencias. Echando mano del famoso dicho, con esta política se busca perpetuar la separación entre la Iglesia y el Estado.

Los «espías» del talento

Si la elección del primer ejecutivo resulta, por tanto, de vital importancia para la empresa, no lo es menos la selección o atracción de los mejores soldados, a los

cuales, de entrada, se debe aplicar una máxima que concentra la gestión del talento:

> Mira por tus soldados como miras por un recién nacido. Así estarán dispuestos a seguirte hasta los valles más profundos; cuida de tus soldados como cuidas de tus queridos hijos, y morirán gustosamente contigo. (Cap. 10)

La gestión de recursos humanos encuentra en esa metáfora del recién nacido una de sus mejores manifestaciones a la hora de expresar la gestión del compromiso y el desarrollo y retención del talento. La guerra por el talento ha sido el gran lema y desafío al que las empresas de todo el mundo se han sumado —o se han visto arrastradas a ello— para contratar a los mejores profesionales. Las principales organizaciones luchan por aparecer todos los años en los primeros puestos del ranking de *Forbes* Best Companies to Work for, o el de Best Place to Work, el de Most Admired Companies, el del Reputation Institute y otros muchos; todo ello, con el único objetivo de presentarse ante los candidatos como el mejor lugar para trabajar.

Gary Hamel se desmarca del resto en el libro *El futuro del management* (en inglés, *The Future of Management* al afirmar que el talento, en la actualidad, se encuentra en todas partes. Pero, pese a los comentarios de Hamel, la lucha por los mejores se ha acrecentado en la última década, sobre todo desde que en 1997 McKinsey publicó su célebre artículo «The War for Talent».

La compañía pionera por adelantada en este ámbito fue General Electric (GE), que desde los años sesenta impulsó esa gestión y desarrollo del talento, lo cual llevó, de paso, a la creación de su universidad corporativa, que ha marcado una nueva época en este tipo de formación.

Sin duda, GE anticipó lo que luego afirmó rotundamente McKinsey: «Claramente, tener a más personas capacitadas no es la única cosa que las compañías tienen que hacer para ganar. Tienen que tener también altas aspiraciones y llevar a cabo las estrategias adecuadas e iniciativas de rendimiento. También deberán dar energía y alinear a todos sus empleados para que estos den lo máximo posible. Pero los líderes con talento son necesarios para conseguir que todos estos estímulos a la productividad y el rendimiento sucedan».[30] «Este [desafío de la gestión del talento] es el verdadero punto de inflexión estratégico que deben reconocer y al que deben hacer frente compañías y directivos».[31]

Sun Tzu intuye desde el primer momento que la lucha por los mejores es una de las batallas paralelas que puede decidir el destino final de la guerra. En el fondo, el

general chino adelanta el que será el día a día de los cazatalentos, que a su vez recaban información (de nuevo, la información como arma estratégica) de primera mano de los directivos que resultan interesantes para un determinado puesto:

> Siempre que vayas a atacar y a combatir, debes conocer primero los talentos de los servidores del enemigo, y así puedes enfrentarte a ellos según sus capacidades. (Cap. 13)

Pero, para ello,

> La información previa no puede obtenerse de fantasmas ni de espíritus, ni se puede tener por analogía, ni descubrir mediante cálculos. Debe obtenerse de personas; personas que conozcan la situación del adversario. (Cap. 13)

De esta forma introduce Sun Tzu un capítulo específico al espionaje, pues los espías, dice, desempeñan un papel clave en el desarrollo de la guerra. Así pues,

> Solo un gobernante brillante o un general sabio que pueda utilizar a los más inteligentes para el espionaje puede estar seguro de la victoria. El espionaje es esencial para las operaciones militares. (Cap. 13)

La historia ha dejado ya para siempre a Mata Hari como la espía por excelencia. Pero el espionaje se encuentra a la orden del día en la empresa, donde abundan los casos de espionaje industrial. Para los anales ha quedado, también, en este campo el caso de José Ignacio López Arriortúa y el espionaje industrial que hizo a General Motors para llevarse su revolucionario sistema de gestión a Opel.

La selección y atracción del talento es espionaje. En el fútbol y otros deportes, el «espía» recibe el sobrenombre de «ojeador». Para Sun Tzu, el ojeador se corresponde con el «espía nativo», que se contrata, dice, entre los habitantes del pueblo para realizar esa labor.

En el caso de Messi, talento futbolístico en mayúsculas, Carles Rexach, entre otros, hizo las veces de ojeador, espía e informante: «¿Qué puse en ese informe? ¡Que era acojonante!», recuerda Rexach al avalar a ese niño argentino de doce años llamado Lionel Messi. Ese fue el desenlace en forma de justificación «militar» de la decisión adoptada:

> No se pueden utilizar los espías sin sagacidad y conocimiento; no puede uno servirse de espías sin humanidad y justicia. No se puede obtener la verdad de los espías sin sutileza. Ciertamente es un asunto muy delicado. (Cap. 13)

La intrahistoria del fichaje de Messi fue delicada e incluso tensa, pues toda guerra mezcla espionaje con diplomacia. Jorge Messi, padre de Lionel, cansado de pasear a su hijo por las inmediaciones del Camp Nou, amenazó al club con regresar a Argentina con su hijo si el Barcelona no formalizaba un contrato con el jugador. Entonces, Rexach cogió una servilleta de papel de un restaurante para formalizar la firma del contrato. La «heterodoxia» del método, utilizando la terminología de Sun Tzu, resultó clave para el éxito: «Yo, *Charly* Rexach, en presencia de Horacio Gaggioli [representante de la empresa Marka y que actuó en nombre de la familia Messi] y Josep Maria Minguella, me comprometo a la contratación de Lionel Messi en las condiciones pactadas y a pesar de la contra interna que existe en el club».[32] Desde entonces, Messi ha sido el gran icono y «niño mimado» del FC Barcelona. Gracias a misiones como esta,

> Nadie en las fuerzas armadas es tratado con tanta familiaridad como los espías, ni a nadie se le otorgan recompensas tan grandes como a ellos. (Cap. 13)

Poco tiempo después del fichaje de Messi, Florentino Pérez, presidente del Real Madrid, se sirvió de una servilleta para fichar a Zinedine Zidane. «¿Quieres jugar en el Real Madrid?», escribió Florentino en el papel. «Sí», respondió Zidane.

En el mundo empresarial, más trascendente resultó, si cabe, el fichaje de John Sculley por parte de Steve Jobs. En 1982, el fundador de Apple tuvo un encuentro con Sculley, entonces presidente de Pepsi. «¿Quieres vender agua azucarada el resto de tu vida, o quieres hacer historia?», le preguntó insinuante y de forma provocadora Steve Jobs. Sculley no lo dudó: «Sí».

En un momento, Steve Jobs había fichado al mejor ejecutivo de otra empresa de renombre mundial. Ya no se trataba del fichaje de un espía nativo, sino de un «espía interno» robado —«sobornado», en palabras de Sun Tzu— al enemigo:

> Entre los funcionarios del régimen enemigo se hallan aquellos con los que se puede establecer contacto y los que se puede sobornar para averiguar la situación de su país y descubrir cualquier plan que se trame contra ti. También pueden ser forjados para crear desavenencia y desarmonía. (Cap. 13)

Ahora bien, el fichaje de Sculley (o el de Figo por el Real Madrid) tuvo una segunda parte nada amarga para Steve Jobs. Tras el éxito del Mac, Apple lanzó Lisa —el nombre elegido iba en honor a la hija de Jobs—. Pero Lisa resultó un rotundo fracaso. Apple se vio forzada a parar el golpe con una drástica reducción de costes,

que agrió la relación entre Jobs y Sculley. Este acabó despidiendo en 1985 a quien lo había fichado. Pero Jobs volvería tras la «traición» de Sculley:

> Si no se trata bien a los espías, pueden convertirse en renegados y trabajar para el enemigo. (Cap. 13)

El fichaje de Luis Figo por el Real Madrid se ajusta a la perfección a las tesis de la gestión del talento «enemigo». Esa contratación agrió las relaciones entre el Madrid y el Barcelona, y Figo pasó de ser el héroe del barcelonismo a convertirse en el «blanco» de todas las iras de los aficionados del club catalán. Florentino Pérez utilizó esa contratación como su principal baza electoral en las elecciones a la presidencia del Real Madrid, y, ante el estupor general, cumplió lo dicho, pues lo pactado de antemano era un contrato firmado con Figo. Nunca como entonces se ha hecho tan real el comentario de Sun Tzu:

> Si utilizas al enemigo para derrotar al enemigo, serás poderoso en cualquier lugar adonde vayas. (Cap. 2)

Por supuesto, si el fichaje del talento rival se realiza con éxito, el directivo debe recompensar con creces que el enemigo haya cambiado de bando. Para ello, debe asegurarse de que se integre a la perfección entre las tropas amigas:

> Cambia sus colores (de los soldados enemigos hechos prisioneros), utilízalos mezclados con los tuyos. Trata bien a los soldados y préstales atención. Los soldados prisioneros deben ser bien tratados, para conseguir que en el futuro luchen por ti. A esto se llama vencer al adversario e incrementar por añadidura tus propias fuerzas. (Cap. 2)

Sun Tzu resume en estas líneas una de las máximas que deben presidir la gestión de recursos humanos y de la diversidad: la inclusión. Como ha puesto de relieve el informe Trust Barometer 2013 de Edelman, «los tiempos piden un management inclusivo», en el que los primeros ejecutivos y las autoridades gubernamentales «establezcan una visión y compartan de forma transparente un razonamiento, propuesta y resultados», en los que deben involucrar, entre otros, a los empleados.

Pero el talento no es eterno, como tampoco lo es el compromiso, por lo que a veces el mejor talento decide pasar página: «Antes de partir, me reuní con el comandante que nos dio la bienvenida en casa, después de la misión. Ahora era el comandante al mando del DEVGRU. Sabía que era un oficial muy respetado y que comprendía de verdad las presiones bajo las cuales vivíamos. Nos reunimos en su oficina pocos días antes de que, según lo previsto, yo abandonara el comando.

—¿Qué podemos hacer para retenerte? —dijo el comandante.

Me sentí honrado de que quisiera retenerme. Pero le miré a los ojos y, humildemente, negué con la cabeza.

—Me ha llegado el momento de cambiar —dije.

Aunque me sentía culpable —como si dejara a mis hermanos atrás, sin ayudarles a pasar su peso—, estaba en paz con mi decisión. [...] Yo estaba cansado, simplemente, y necesitaba algo nuevo».[33]

El equipo, las tropas y los batallones

Con la globalización, la gestión de equipos multidisciplinares y diversos tanto en procedencia como en cultura, creencias y ubicación física en el trabajo (teletrabajo), las organizaciones han aumentado sus prácticas y políticas de cohesión dentro de sus equipos. El fundador de Facebook, Mark Zuckerberg, ha hecho de la unión dentro de la diversidad una fuente de innovación, como señala el libro *Think Like Zuke*. El propio lema del billete de un dólar (*E pluribus unum*; que significa «De todos, uno») refleja la unión de las 13 colonias que inicialmente formaron Estados Unidos.

Las sesiones al aire libre o el voluntariado corporativo son solo algunas de las muestras de ese trato ecuánime que fomente la integración y unión del equipo. Porque, como sucede en los grandes equipos, por encima de las individualidades está el equipo. Así,

> Dirigir un grupo es como dirigir a un solo individuo que no tiene más que una sola opción. (Cap. 11)

Por tanto,

> Maneja a tus tropas como si fueran una sola persona. Empléalas en tareas reales, pero no les hables. Motívalas con recompensas, pero no les comentes los perjuicios posibles. (Cap. 11)

Por el origen militar de Sun Tzu, resulta lógica la defensa que realiza de la formación en el puesto de trabajo, en tareas reales, algo habitual en las prácticas militares, donde las maniobras sobre el terreno suponen una de las partes más importantes del entrenamiento. Ahí se palpa la tensión del cuerpo a cuerpo de la guerra: «Puse el seguro al fusil y me lo colgué a un lado del cuerpo. Con la manga,

me sequé el sudor de los ojos. Aún me latía el corazón con fuerza, pese a que habíamos terminado. Los escenarios de entrenamiento eran muy sencillos. Todos sabíamos despejar habitaciones. Lo que nos distinguiría a unos de otros sería el modo en que despejásemos perfectamente una sala en una habitación que imitaba el estrés del combate»:[34]

> Emplea a tus soldados solo en combatir, sin comunicarles la estrategia. […] Colócalos en una situación de posible exterminio, y entonces lucharán para vivir. Ponles en peligro de muerte, y entonces sobrevivirán. Cuando las tropas afrontan peligros, son capaces de luchar hasta obtener la victoria. (Cap. 11)

Como en el campo militar, el *outdoor training* cada vez es más frecuente tanto en las empresas como en las escuelas de negocios, que se han inspirado siempre en los métodos de entrenamiento del ejército, ya sea a través de simulaciones, muy frecuentes para los pilotos comerciales o de combate, o de juegos con roles asignados previamente.

Los directivos del sector de banca que participan en los programas de dirección general de Wharton, por ejemplo, acuden de forma rutinaria a West Point para realizar sobre el terreno una prueba en la que se sitúan en el campo de batalla y unos avisan a otros sobre los posibles «puntos rojos» o bombas que pueden encontrarse por el camino. De esa experiencia en campo abierto los ejecutivos salieron con una lección clara: que debían estimular en sus compañías una cultura de riesgo mucho más agresiva para prevenir posibles crisis o riesgos futuros.[35]

Pero también las fuerzas armadas buscan retroalimentarse y aprender de las mejores empresas. La Armada norteamericana necesita comprender, por ejemplo, por qué el sistema meritocrático de promoción de General Electric genera nuevos talentos, mientras que el sistema de Enron produjo una «disfunción darwiniana». En general, los militares buscan aprender de las mejores prácticas de las compañías más sobresalientes a nivel mundial.[36]

En ambos casos, el objetivo no es otro que tanto directivos y empresas como los militares y el ejército aprendan de antemano los riesgos, para que, llegado el momento, el peligro de muerte —real, en el caso de los militares, o ficticio (quiebra) en el caso de las empresas— no les paralice y mantengan la frescura:

> La energía fresca es victoriosa. De este modo, la energía de la mañana está llena de ardor, la del mediodía decae y la energía de la noche se retira. En consecuencia, los expertos en el manejo de las armas prefieren la energía entusiasta, atacan la decadente y la que se bate en retirada. Son ellos los que dominan la energía.
>
> Cualquier débil en el mundo se dispone a combatir en un minuto si se siente animado, pero cuando se trata

realmente de tomar las armas y de entrar en batalla, es poseído por la energía. Cuando esa energía se desvanece, se detendrá, estará asustado y se arrepentirá de haber comenzado. (Cap. 7)

Si algo caracteriza a las empresas más innovadoras, como 3M o Apple, entre otras, es la energía que se contagia y transmite desde dentro de la organización, una energía que impulsa la innovación y que estimula a todos los empleados a ir más allá. En el caso de Apple, el propio Jobs metía presión a sus empleados para que hiciesen cosas imposibles.

En las fuerzas armadas, como la Royal Navy británica, ocurre lo mismo. «No se sigue a un pesimista, y la alegría es una elección. Desde hace tiempo se sabe que la alegría influye en la felicidad y, por tanto, en la productividad. El líder alegre en cualquier entorno transmite confianza y capacidad, y la Royal Navy entiende esto de manera instintiva. Es el capitán, invariablemente, quien establece el estado de ánimo».[37]

Cuando la energía se contagia entre todos los empleados, estos se sienten más atraídos, si cabe, por el proyecto, y el optimismo sirve como fuente de atracción del talento y de gestión del compromiso: «Era la clase de grupo en el que ansiaba estar desde que me incorporé a la Armada. Aquí no había límites para lo bueno que pudieras ser y lo mucho que pudieras aportar. Todo mi temor al fracaso se convirtió en deseo de actuar bien y destacar».[38]

Por tanto, los directivos deben liberar el talento de los empleados a través del fomento de una cultura del optimismo y la creatividad, para que ambas infundan energía en la organización. Más que nunca, el general chino reivindica el papel del líder como un facilitador, esto es, un creador del contexto necesario para que esa energía impregne toda la empresa:

Escoge campos fértiles y las tropas tendrán suficiente para comer. Cuida de su salud y evita el cansancio, consolida su energía, aumenta su fuerza. Que los movimientos de tus tropas y la preparación de tus planes sean insondables. (Cap. 6)

Durante su etapa al frente de HP, Carly Fiorina pretendió capitalizar un cambio de rumbo como nunca antes se había visto en una empresa que contaba con una cultura corporativa muy asentada y sólida. La apuesta le salió mal, pero su estilo de liderazgo buscaba insuflar esa energía. Así, meses después de ultimar la adquisición de Compaq, Fiorina publicó un artículo en la *Harvard Business Review*, donde proclamó la importancia de los valores en forma de ocho mandamientos para «mover

montañas». Los valores que entonces proclamó la ejecutiva resumen los postulados que defiende Sun Tzu en *El arte de la guerra* a la hora de mimar a los empleados para fomentar que estos irradien energía:

1. Empezar con la verdad y honestidad.
2. Apelar a la grandeza.
3. Hacer que los empleados se sientan orgullosos.
4. Conseguir que tus valores calen en la organización.
5. Ser como un disco rayado a la hora de repetir una y otra vez los valores.
6. Construir confianza.
7. Animar a los empleados a que se arriesguen.
8. Cuidar y mimar a los empleados.[39]

Fiorina concluyó su exposición con el cuidado y «mimo» a los empleados, esos «recién nacidos» que deben dar optimismo a toda la empresa. Ese mimo resume, a la postre, la empresa «sana» o sobresaliente en el campo de batalla:

> Cuando no existe enfermedad en un ejército, se dice que este es invencible. (Cap. 9)

Pocas personas ejemplifican este comentario de forma tan clara como Herb Kelleher en Southwest. El mimo con que cuidaba a todos los empleados de la aerolínea, tanto pilotos como azafatas de vuelo, fue reconocido por toda la plantilla durante los años que dirigió la compañía. Como ha asegurado Jean-Claude Biver, presidente de Hublot, «la empresa del siglo XXI debe recuperar el amor»,[40] un comentario que enlaza directamente con las tesis de Sun Tzu.

El amor parece, si no la única, sí una de las claves para dar la vuelta a la «parálisis y resignación» que reconocen vivir los directores de recursos humanos a nivel mundial en los últimos tiempos. «Siguen anclados en viejas soluciones que no solo no funcionan para los viejos problemas sino que no abordan los nuevos. Si continúan en esa línea, se quedarán atrás sin remisión»,[41] por lo que algunos departamentos de recursos humanos pueden acabar siendo «irrelevantes».[42]

Comunicación y honestidad

Carly Fiorina no mencionó directamente el amor en su artículo de la *Harvard Business Review*, pero sí apuntó en la línea de cambio deseada al hacer referencia a la verdad y la honestidad. Ambas resultan claves para recuperar y fomentar la credibilidad de los directivos entre los empleados.

Tampoco Sun Tzu menciona de forma expresa la verdad en *El arte de la guerra*, pero acude de forma indirecta a esta para reivindicar la honestidad de los generales a través de la comunicación franca y sincera con sus soldados:

> Cuando las órdenes se dan de manera clara, sencilla y consecuente a las tropas, estas las aceptan. Cuando las órdenes son confusas, contradictorias y cambiantes, las tropas no las aceptan o no las entienden. Cuando las órdenes son razonables, justas, claras y consecuentes, existe una satisfacción entre el líder y el grupo. (Cap. 9)

El general chino reivindica de este modo una comunicación franca y honesta de los líderes con los empleados, una comunicación cara a cara, como le gustaba, entre otros, a Steve Jobs, que solía mantener encuentros informales con sus empleados de forma individual por los pasillos y salas abiertas de Apple.

A diferencia del ámbito militar, donde las órdenes se comunican y transmiten de forma contundente y clara, los directivos no siempre comunican de forma directa. La honestidad es, de hecho, la cualidad a la que más importancia conceden los profesionales en sus jefes junto a la visión clara del futuro.[43] Desde luego, si el líder no tiene clara esa visión —o la comunica de forma defectuosa— no conseguirá la adhesión de los suyos para seguir esa visión con determinación. Y

> si el ejército no tiene disciplina, esto quiere decir que el general no es tomado en serio. (Cap. 4)

Sin disciplina por parte de los empleados y claridad por parte del directivo, la organización queda a expensas del rumor. Los rumores y murmuraciones son habituales en las organizaciones; son la esencia de la cultura informal de las compañías. Las crisis, por naturaleza, desatan rumores de todo tipo, sobre todo si la crisis afecta directamente al futuro de los empleados o el de la compañía, como sucede con las fusiones, adquisiciones o reestructuraciones de plantilla.

La comunicación informal entre los empleados fluye de forma natural por la confianza mutua entre ellos, pero, de cara a la relación de la plantilla con la dirección, el rumor es sinónimo de falta de disciplina y debilidad por parte del líder:

> Si se producen murmuraciones, faltas de disciplina y los soldados hablan mucho entre sí, quiere decir que se

ha perdido la lealtad de la tropa. Las murmuraciones describen la expresión de los verdaderos sentimientos; las faltas de disciplina indican problemas con los superiores. Cuando el mando ha perdido la lealtad de las tropas, los soldados se hablan con franqueza entre sí sobre los problemas con sus superiores. (Cap. 6)

Los chismorreos y la falta de disciplina son el camino a la pérdida de autoridad y liderazgo; el camino hacia la derrota segura en el campo de batalla y el fracaso absoluto para los líderes. Sun Tzu arremete, a este respecto, con fuerza contra los líderes pusilánimes y sin personalidad, líderes sin carácter alguno:

Ser violento al principio y terminar después temiendo a los propios soldados es el colmo de la ineptitud. (Cap. 9)

La ineptitud es la manifestación más palmaria de lo que John Smock ha denominado «enfermedad del CEO». Frente a la prudencia y carácter que propone Sun Tzu o las cualidades de los líderes del cambio que mueven montañas, como sugiere Carly Fiorina, Smock enumera el decálogo de los síntomas de esa ineptitud, muy relacionada de hecho con la falta de comunicación, de sinceridad y de claridad:

1. Tendencia a preocuparse primero de sí mismo, con la excusa de que lo hace en el nombre del valor para los accionistas.

2. Sobreexplotación y ostentación del poder.

3. Tendencia a rodearse de personas que dicen «sí» a todo lo que dice.

4. Incapacidad para delegar: control absoluto.

5. Reemplazo de la esposa tradicional por la rubia explosiva.

6. Incapacidad para confiar y admitir errores.

7. Incapacidad para buscar la sucesión adecuada.

8 . Crecimiento solo por adquisición, no por la mezcla de adquisición y crecimiento interno.

9. Negativa a dar información al resto de la compañía.

10. Delegación o entrega del poder a aquellos que solo dicen «sí» a todo lo que dice.[44]

El perfil que describe Smock se asemeja en gran medida al de los grandes dictadores de la historia, desde Calígula a Hitler. Si Sun Tzu sitúa el liderazgo como el centro de un triángulo compuesto por la prudencia, el servicio y el estadismo, los dictadores basaron todo su poder en el miedo y la sumisión del resto a sus propios

intereses.

En esta línea, Warren Bennis ha dicho que «un líder es alguien cuyas acciones tienen profundas consecuencias en la vida de otras personas, para bien o para mal, y en ocasiones para siempre».[45] Hitler influyó de forma trágica en todos los frentes, sin duda. Pero, frente al modelo de Hitler, Nelson Mandela, Václav Havel, Thomas Paine, Mahatma Gandhi o Martin Luther King, representan el estadismo y el servicio que defiende Sun Tzu. «¿Tenían [estos últimos] poder político? No; y aun así todos han marcado la historia; y fue la pasión, no el poder, lo que les permitió hacerlo».[46]

John Meyer, CEO de Acxiom, una compañía de márketing digital y servicios de tecnología, resume esa pasión en forma de comunicación y liderazgo. A comienzos de los años ochenta, Meyer pasó casi cuatro años en un búnquer acompañado solo por otra persona y 150 cabezas nucleares. Meyer se había formado en la academia del aire (Air Force) antes de dar el salto a la empresa privada. Habituado a la presión y tensión nucleares, el liderazgo, desde su punto de vista, es pasión y comunicación: «Si no estás entusiasmado, no comunicas, y si no lideras con el ejemplo, al final todo acaba llegando al mínimo común denominador».[47]

Conclusiones

La gran victoria de Sun Tzu es el engaño del propio general chino. Más de dos mil años después, Sun Tzu sigue inspirando a directivos, militares, estrategas y políticos; pero, a ciencia cierta, poco se conoce de él y de su vida. La misma biografía del militar, desde sus orígenes en Wu, está trufada de una gigantesca nebulosa. Ha pasado a la historia como un gran general que ganó decenas de batallas y contiendas, pero nadie es capaz de glosar, aunque solo sea de forma somera, alguna de sus grandes gestas. Pese a ello, ha pasado a la historia como el general con mayúsculas y el gran filósofo de la guerra.

Miles de directivos, empresarios y militares han leído o reflexionado sobre las máximas de Sun Tzu. Muchos de ellos reservan en su mesilla de noche o en su biblioteca personal un lugar destacado a *El arte de la guerra*. Este ha sido, a decir verdad, el verdadero triunfo del gran artífice (o artista) de la guerra. En suma, la verdad de Sun Tzu hecha engaño, el engaño de la guerra: la paz. Y su lección magistral sigue inspirando a los grandes líderes.

Conocen bien esa máxima los generales que están en el frente de batalla. Douglas McArthur, el brillante general de Estados Unidos. durante la Segunda Guerra Mundial, lo resumió de forma admirable: «El soldado es el primero que quiere la paz, ya que es el que debe sufrir y soportar las más profundas heridas y cicatrices de la guerra».

Inmersos en el engaño de Sun Tzu, las empresas han librado una guerra sin cuartel en la que apenas unas pocas han podido salir indemnes o sin heridas del campo de batalla. Precisamente por el engaño del arte de la guerra, los directivos y empresarios, tan ávidos de la lectura del magistral tratado del general chino, han visto en la lucha el terreno natural de la competencia. Nada más lejos de la realidad, contestaría el general al momento.

El engaño de la guerra se ha apoderado de las empresas y de los propios

militares, seducidos hasta el límite por el aroma bélico, germen tanto del engaño como del compromiso eterno que provoca en los soldados de élite. Como sucede en algunas de las mejores empresas o consultoras, y como ocurre en el ejército, ese deber —militar— está por encima de todo, familia incluida, sobre todo cuando la misión es acabar con Bin Laden:

«Como todos mis compañeros, tenía la ambición de ser un SEAL. Y una vez terminé el curso de BUD/S, sentía la ambición de ser tan buen SEAL como pudiera. No era el único. Había todo un comando de chicos iguales a mí. Pero, como yo, debían lidiar para encontrar el equilibrio. Lo llamábamos "el tren en marcha"; era difícil subir al tren, y era difícil bajar; pero cuando estabas dentro, lo mejor era quedarse, porque lo ibas a pasar en grande.

»En realidad, teníamos dos familias: la gente del trabajo, y luego la familia y los seres queridos que uno dejaba en casa. Yo venía de una familia muy unida, de Alaska. Mis sentimientos hacia ellos eran iguales a los que me despertaban mis compañeros, como Phil, Charlie y Steve. Para muchos de los chicos, el equilibrio entre el trabajo y la vida familiar nunca fue más que pasajero. Muchos de mis colegas sufrieron divorcios amargos. Faltábamos a las bodas, a los funerales, en las vacaciones. No podíamos decirle a la Armada que no, pero a nuestras familias sí se lo decíamos. […] El trabajo siempre era la prioridad número uno. […]

»Lo curioso era que, incluso cuando estábamos de permiso, antes de un destino, yo solía encontrarme con mis compañeros. […] El secreto sucio de todo esto es que a todos y cada uno de nosotros, y en esto me incluyo, nos gustaba así. Queríamos que nos llamaran siempre, lo que significaba que todo lo demás quedaba en segundo plano».[1]

Eso es la guerra. Y la guerra es lucha entre la vida y la muerte, por lo que en la batalla se da todo por todos; de ahí el sentimiento de equipo, compromiso y cultura inherente al ejército. «Un ejército es un equipo. Viven, comen, duermen y pelean como un equipo. Eso de la individualidad son patrañas», dijo el general Patton.

Solo a través de una cultura corporativa tan sólida como la del ejército y con unos empleados tan comprometidos con la misión como los soldados es posible concebir en las organizaciones ese espíritu de sacrificio hacia la victoria. Es la misión, la cultura, el equipo.

La lectura reposada y desapasionada de *El arte de la guerra* introduce al lector en el mundo del compromiso, honor, disciplina y sacrificio de la armada, y lo hace con el ánimo de salir al campo de batalla y lograr la victoria, incluso en situaciones

difíciles. Porque el objetivo, el único objetivo, es vencer. Pero si para ganar hay que derramar sangre, incluso la victoria resulta demasiado onerosa. El soldado Sherman, que tras dejar el ejército se convirtió en un brillante hombre de negocios, literato y profesor, dejó una frase que resume con precisión ese belicismo propio de la contienda: «Hay muchos chicos aquí que piensan que la guerra es todo gloria pero, chicos, es un auténtico infierno. Podéis transportar este aviso a las generaciones venideras. Pienso que la guerra es un horror».

Con la teoría de las cinco fuerzas competitivas, Michael Porter ha inseminado a las grandes empresas de todo el mundo el «virus» de la competencia y competitividad, el germen de la guerra dentro de la empresa.

Pero *El arte de la guerra*, pese a que haya influido tanto en la visión teórico-empresarial de la estrategia, adelanta la importancia de las alianzas y colaboraciones, y toda la historia militar está repleta de alianzas, ententes y acuerdos; pero siempre con el mismo objetivo: ganar (aunque en realidad, insiste el general, la mejor victoria es que se obtiene sin derramar una gota de sangre, como sucede en los «océanos azules»). Ya lo dijo Napoleón Bonaparte: «No debes luchar muy a menudo con un enemigo, o le enseñarás todo tu arte bélico».

Las empresas de éxito que, como ha sucedido con el Cirque du Soleil, Nespresso y otras, han redefinido su sector, lo han hecho sin necesidad de luchar, esto es, a través de la guerra «heterodoxa» que reivindica Sun Tzu. Pero, aun así, la victoria no ha sido total. De hecho, Le Cirque du Soleil, que ha transformado para siempre toda una industria, se ha visto obligado a anunciar 400 despidos a comienzos de 2013. En 2012, el circo había facturado 760 millones de euros, pero la compañía no había conseguido beneficios.[2]

Las enseñanzas de Sun Tzu son, en este sentido, un punto de inflexión en la estrategia al expandirla más allá de las fronteras militares y trasladarla a otros ámbitos tan distantes como la empresa, el deporte o las relaciones internacionales. *El arte de la guerra* es un punto y aparte en la estrategia; pero nada más lejos de la realidad. Es un tratado sobre la dirección general. Por este motivo los directivos y empresarios se han visto tan seducidos, entusiasmados e influidos por las tesis del general: porque este, más que un tratado de la guerra, ha orientado un tratado de la empresa. Así, define el arte de la dirección general en los siguientes términos:

> Un ejército perece si no está equipado, si no tiene provisiones o si no tiene dinero. (Cap. 7)

En otras palabras, capital humano, capital estructural y capital financiero. Con estos recursos básicos, prosigue, triunfan aquellos que:

Saben cuándo luchar y cuándo no.
Saben discernir cuándo utilizar muchas o pocas tropas.
Tienen tropas cuyos rangos superiores e inferiores tienen el mismo objetivo.
Se enfrentan con preparativos a enemigos desprevenidos.
Tienen generales competentes y no limitados por sus gobiernos civiles.
Estas cinco son las formas de conocer al futuro vencedor.

Y, de paso, introduce un aviso siempre de actualidad:

El príncipe debe ser sobrio y austero en sus gastos. (Cap. 2)

En resumen: planificación; selección, formación, desarrollo y evaluación; análisis, despliegue y ejecución; y, sobre todo, liderazgo, dirección y buen gobierno. No en vano, el liderazgo en combate es la principal misión y el desafío más importante.[3] Por ese motivo, en el ejército de Estados Unidos las siglas del liderazgo («leadership») se reescriben como LDRSHIP: lealtad, deber, respeto, servicio desinteresado, honor, integridad y coraje personal; el ser, conocer y hacer del liderazgo, según el modelo de dicho ejército.

Como hemos visto a lo largo de este libro, *El arte de la guerra* es un elogio a la prudencia, al sentido común, a la integridad; lo que supone mirar los desafíos, oportunidades y amenazas cara a cara.

Parte de esa prudencia —y diplomacia— ha caracterizado la política internacional de Estados Unidos en un momento en que China amenaza su liderazgo mundial. El gobierno de Estados Unidos no escapa a este hecho y por ello la CIA preparó a comienzos de 2013 el informe *Global Trends 2030: Aternative Worlds*, un documento en el que se describen varios hipotéticos escenarios futuros, desde el mundo sin estados o grandes dominadores hasta una potencial alianza global entre Estados Unidos y China.

La lectura que dentro de ese hipotético escenario ha realizado la CIA denota el significado último de la guerra según Sun Tzu: antes de caer en el «engaño» de la guerra (comercial, ideológica…, con China), la victoria pasa por la alianza con el rival asiático.

Si el objetivo competitivo es ganar, a Estados Unidos no le importaría, por tanto, compartir esa victoria con China, pues de ese modo se mantendría el statu quo actual

dentro de un mundo tan multipolar como «apolar».[4] Como señala Sun Tzu: «Si no luchas por obtener alianzas, ni aumentas el poder de ningún país, pero extiendes tu influencia personal amenazando a los adversarios, todo ello hace que el país y las ciudades enemigas sean vulnerables».

Las empresas, lejos de comprender el valor de las alianzas y el verdadero triunfo en la guerra, siguen inmersas en la guerra de guerrillas. Así, Microsoft lanzó a comienzos de febrero de 2013 una campaña publicitaria en Estados Unidos en la que instaba a los usuarios de Gmail a cambiarse a Hotmail (o Outlook), ya que en Gmail la privacidad de los usuarios se ve amenazada.[5] Por su parte, el CEO de eBay ha reconocido que no desea que los empleados de la compañía compren a través de Amazon.[6]

En plena era informe, adhocrática, colaborativa y en red, en una época heredera del despliegue sin forma de las tropas de Sun Tzu sobre el campo de batalla, las empresas «están muy lejos de haber puesto en marcha ya una estrategia ganadora clara, convincente y con opciones», como señalan A. G. Lafley y Roger Martin en el libro *Playing to Win*. Porque, desgraciadamente, en la mayoría de los casos las organizaciones no han entendido a Sun Tzu en todos sus extremos. En otras palabras, víctimas del engaño del arte de la guerra, han tergiversado el sentido del libro y las palabras de Sun Tzu.

Los grandes gurús que introdujeron el concepto de estrategia en la empresa advirtieron desde el comienzo que sus teorías y enfoques eran limitados. Por este motivo, aconsejaron que las compañías no malinterpretasen esas teorías en el momento de definir y ejecutar sus estrategias corporativas. Pese a la advertencia, sin embargo, las empresas han acabado haciendo en muchos casos un uso inadecuado, equivocado o tramposo de la estrategia.[7]

Blockbuster cayó en esa trampa sin darse cuenta a tiempo de que el enemigo, el «invitado», se había adueñado de su casa. En su momento más exitoso, llegó a contar con una plantilla de 60.000 personas y su modelo de venta o alquiler de película y juegos se había extendido por todo el mundo a través de franquicias. Pero las descargas online y la piratería, sin forma ni dueño, engulleron de repente ese negocio de venta y alquiler de películas. La ventaja inicial de Blockbuster (su presencia en todo el mundo) se convirtió de pronto en un «inmovilizado» inservible y la compañía anunció a comienzos de 2013 el cierre de 300 establecimientos en Estados Unidos, lo que se traduce en la pérdida de 3.000 puestos de trabajo.

El elogio de la guerra hecha vida y no muerte es el fundamento de todas las

organizaciones, que buscan perdurar en el tiempo (*Built to Last*, como dijeron Jim Collins y Jerry Porras). Esa es la tesis fundamental de *El arte de la guerra*. Por eso el general chino comienza el libro con la tríada de la victoria: engaño, prudencia y paz (vida). Los postulados del tratado de Sun Tzu, malentendidos o no, siguen vigentes en la empresa de hoy y abarcan todas las áreas, desde la dirección general y estrategia hasta el marketing, capital humano e innovación. Pero solo se puede permanecer con vida en el tiempo si se vence —o evita— la guerra.

La clave del triunfo en la empresa y en la guerra reside en que la organización dé forma —desconocida— al escenario —desconocido— según sus propios intereses. En ese caso, habrá vencido de antemano la guerra sin luchar. Esa es la gran enseñanza de *El arte de la guerra* para los directivos del siglo XXI. El campo de batalla que Sun Tzu dibujó en el siglo V a.C. sigue intacto 2.500 años después, pues adapta su forma y fronteras en cada momento para perpetuar la victoria y la vida.

Mark Owen fotografió el rostro de Bin Laden en la misión más arriesgada —y ansiada— de su vida. Pero el mensaje de Owen, después de su etapa como soldado de élite, no es la sangre de la muerte sino la alegría de la vida: «Que nadie se limite a vivir: vivamos para una meta mejor que nosotros mismos. Seamos un valor para nuestra familia, nuestra comunidad, nuestro país».[8] Esa es la «manera armoniosa de vivir» que reivindica Sun Tzu; un lema que enlaza directamente con el credo de los Navy Seals en forma de humildad y servicio, es decir, misión: «Yo humildemente sirvo como guardián a mis compañeros americanos, siempre dispuesto para defender a quienes son incapaces de defenderse a sí mismos».[9]

El engaño de la guerra era la muerte. La verdad de la guerra es la vida. Solo las empresas excelentes viven y perduran en el tiempo. Es el «capitalismo consciente», protagonizado por «personas emprendedoras que a partir de sus sueños y su pasión crearon un valor extraordinario para los clientes, los empleados, los directivos, los proveedores, la sociedad y los inversores».[10]

Hasta ahora, el capitalismo había estado en estado de inconsciencia, «maravilloso, malentendido, maligno».[11] La crisis lo ha llevado al abismo de la muerte, pero solo desde ese abismo, como defiende Sun Tzu, lo dará todo por permanecer vivo y consciente. Por ello el general insiste en el autoconocimiento: «Si conoces a los demás y te conoces a ti mismo, ni en cien batallas correrás peligro», ese peligro que ha corrido el propio capitalismo por su afán bélico hasta el extremo, en detrimento del belicismo pacífico que propugna el general chino.

El error, en suma, es no entender el auténtico significado de ese autoconocimiento

«bélico», esto es, confundir el sentido de la guerra y la competencia: «Las compañías suelen utilizar las metáforas de la guerra a la hora de pensar en sus competidores. Pero un modo más constructivo de pensar en los competidores es verlos como aliados a la hora de buscar la excelencia. […] Eso implica una alta inteligencia emocional, autoconciencia y humildad a la hora de reconocer cuándo un competidor es realmente mejor que nosotros y cuándo nos puede enseñar a mejorar».[12]

Ya lo dice Sun Tzu: «El supremo arte de la guerra es someter al enemigo sin combatir». Larga vida al general, que lleva más de dos mil años de triunfo. Esa es la verdad de la guerra y la empresa para miles de directivos, empresarios y emprendedores.

Agradecimientos

El destino ha querido que el autor haya aterrizado en este libro y en el general chino que lo inspira en el momento preciso, justo cuando el autor se halla en una encrucijada, en un terreno hostil, casi en el abismo, a punto de perder a un ser querido, el que siempre está, el que nunca falla: mamá. Quizá ese destino haya querido llevar al autor hasta ese punto decisivo para vivir y sentir en primera persona el pensamiento de Sun Tzu, cuyas máximas han de ser vividas en carne propia para ser comprendidas en todo su esplendor.

Sun Tzu y quien escribe estas líneas nos conocemos desde el año 2001, gracias a Alfonso Sánchez Tabernero, que ofició como presentador y maestro de ceremonias. Alfonso, hoy rector de la Universidad de Navarra, era entonces el director de tesis, y, como tal, animó al autor de este libro a adentrarse en el escenario bélico del general. El doctorando, ahora escritor, leyó a Sun Tzu y se quedó fascinado con *El arte de la guerra*. Por este motivo, el primer agradecimiento ha de ser tanto para Sun Tzu como para Alfonso, sin el cual no habría conocido al primero.

Pero el aterrizaje en este aeropuerto requería de la presencia del controlador aéreo: el editor. Y, para fortuna del escritor, el controlador elegido es el mejor, el editor necesario: Carlos Martínez. Sabes, Carlos, que desde hace años te considero el mejor editor y que trabajar contigo ha sido un placer desde el primer momento, desde que mantuvimos la primera reunión y hablamos de este libro. Por alguna razón, el libro necesario en el momento necesario encontró al editor necesario, que a su vez habló con el autor…

No; el autor no era el autor necesario, pero, en cuanto el editor le mencionó el tema, el autor vio el libro, porque, en el fondo, llevaba ese libro en la cabeza desde 2001. Bien lo sabe mi amigo Octavio, a quien desde ese año le he venido recitando máximas de *El arte de la guerra*, sobre todo esta, la mejor, mi preferida: «La victoria pertenece, siempre, a quien madruga el horizonte».

Con esa frase comenzó el primer capítulo de mi tesis doctoral, y desde el primer minuto de escritura de este libro, he buscado el momento oportuno para encajar —no con calzador sino como un guante de seda— esa frase en el texto. Gracias, Carlos, porque, en un momento difícil, en el momento más difícil, cuando no tenía la cabeza en escribir un libro, has hecho que me meta de lleno en el libro necesario. Y con Carlos, mi agente editorial, Sandra Bruna. Gracias, Sandra, por «cuidarme» durante todo el proceso creativo.

La otra persona necesaria, imprescindible, eres tú, Sofía. Tú me has acompañado en esta travesía, me has apoyado desde el comienzo y yo te he ido narrando de forma novelada la concepción de esta criatura. Siente este libro como propio, porque eres la «coautora» en la sombra, la inspiradora del relato. Tú sabes mejor que nadie que este libro ha llegado en el momento preciso, al borde del precipicio, y por ello te debo tanto. Porque ahí, al borde del precipicio, has estado a mi lado sin dudarlo.

Me gustaría asimismo dedicar un apartado especial de agradecimientos a diversas personas que me han ido acompañado y dando ánimos en este largo viaje por el campo de batalla. En primer término, todas las personas que desde Facebook, Twitter y el resto de redes sociales me habéis ido inspirando y apoyando. Compartir con todos vosotros este largo camino, como si de un *making-of* se tratase, ha sido fascinante, sobre todo porque he querido no solo compartirlo sino hacer vuestra esta obra. Habéis sido muchos los que me habéis ayudado con vuestros comentarios y vuestro aliento, pero me gustaría agradecérselo especialmente a Néstor Arias Paz y a Mónica Pájaro, que se ha convertido en mi principal seguidora online.

Junto a Mónica, se merecen un apartado especial varias personas especiales para mí, personas todas ellas que han ido apareciendo en mi vida. Se trata de personas especiales, que dejan huella y me inspiran en cada momento, aunque no estén a mi lado a diario. Me refiero a Sandra Muñoz, Agustina Cuevas, Cristina Ruiz, Ramón Ollé, Marina Díez, Paco Sánchez, Mónica Montero, Lucía Penado, José Lucas Serrano, David, Íñigo, Pío, Maitane, Vir, Ecequiel Barricart, Asun Velasco, Chituca, Enrique Alcat, Ricardo Gómez… y Daniel, mi mejor amigo. También a Daniel, Lucía y todos los de Lugo, como Marta G. Vilanova, María Coello, Jacobo, Vanesa…

En general, mando un agradecimiento a todas las personas que he ido conociendo estos años, personas tan dispares como interesantes, de las cuales he aprendido mucho más de lo que hubiese imaginado. Pero, sobre todo, al «Club de los dignos», con Valero a la cabeza.

Por último, termino de modo emocionado y *morriñento* (perdón por el adjetivo en gallego, pero la morriña lleva a eso, sobre todo cuando he escrito el libro en Lugo, en mi casa) con el agradecimiento expreso a mis padres y a mi hermano, José, por todo. Todo, con mayúsculas. Sé que os debo demasiado por todo lo que me habéis desde el día que nací. Incluso Isa, ya en el cielo desde hace diez años, me sigue guiando a diario, aunque ella misma sepa que tampoco le podré devolver todo lo que ella me dio en su día como hermana mayor que era. Este libro es un minúsculo regalo de alguien que os quiere, os ama y os invita a buscar la felicidad.

Este libro va dedicado a mi madre, que está viviendo sus últimos momentos a causa del alzheimer. Es la persona que me ha dado la vida: todo. Sin ti, mamá, no habría venido al mundo. Con eso basta. Son momentos difíciles para todos en casa, pero quizá Sun Tzu ha querido llevarme a esta situación para darlo todo en este texto. Porque, como cantaba de pequeño en los Maristas, una madre no se cansa de esperar.

Gracias.

Notas

Introducción

1. Cfr. «Norman Schwarzkopf: Ten Quotes on Leadership and War», *Forbes*, 27 de diciembre de 2012.

Capítulo 1. El engaño

1. «Competencia impone una multa de 119 millones a Movistar, Vodafone y Orange», *El País*, 20 de diciembre de 2012.
2. «Multa de 60 millones a las eléctricas por vulnerar las normas de competencia», *ABC*, 2 de abril de 2012.
3. Bernard, Michel, «Le spectacle sportif», en C. Pociello, *Sport et societé*, Vigot, París, 1981, pp. 353-356.
4. Ansoff, H. Igor, La estrategia de la empresa, Ediciones Universidad de Navarra, Pamplona, 1976, p. 23.
5. Hamel, Gary, *Liderando la revolución*, Gestión 2000, Barcelona, 2000, p. 225.
6. *Ibid*., p. 226.
7. *Ibid*., p. 229.
8. *Ibid*., p. 230.
9. Se han publicado numerosos estudios de escuelas de negocios sobre Enron, aunque recomendamos por su análisis y exhaustividad el libro *Enron and World Finance. A case study in ethics*, editado por Paul H. Dembinski, Carole Lager, Andrew Cornford y Jean-Michel Bonvin.
10. Collins, Jim, *Empresas que caen y por qué otras sobreviven*, Deusto, Barcelona 2011.
11. Pr 16:18.
12. Collins, Jim, *op. cit.*, p. 112.
13. Mintzberg, Henry; Quinn, James Brian; y Voyer, John, El *proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1997, p. 1. A su vez, Robert Grant cita a Evered para desentrañar la raíz etimológica de *strategos*: «Estrategia como vocablo procede del griego *strategos*, formada por *stratos*=ejército, y *-ag*, que significa "dirigir"», en Grant, Robert M., Civitas, Madrid, 1996, p. 36.
14. Kiechel, Walter, *The Lords of Strategy. The Secret Intellectual History of the New Corporate World* , Harvard Business Press, Cambridge (Massachusetts), 2010, p. 121.
15. Kim, Chan; y Mauborgne, Renée, «Blue Ocean Strategy», en *Harvard Business Review*, octubre de 2004, pp. 76-85.
16. Kim, Chan; y Mauborgne, Renée, *Blue Ocean Strategy. How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press, Cambridge (Massachusetts), 2005, p. 22.
17. Jomini, Antoine-Henri de, *Compendio del arte de la guerra*, Ministerio de Defensa, Madrid, 1991, p. 104.
18. «Nespresso: A New Coffee Standard», case study, INSEAD, febrero de 2005.
19. Clausewitz, Carl von, *De la guerra*, Escuela de Guerra Naval, publicación XII, vol. 1, Madrid, 1947, p. 299.
20. *Ibid.*, p. 300.
21. Hamel, Gary; y Prahalad, C. K., *Compitiendo por el futuro*, Ariel, Barcelona, 1995, p. 121.
22. *Ibid*, p. 43.
23. Prahalad, C. K.; y Hart, Stuart L., «The Fortune at the Bottom of the Piramid», *Strategy+Business*, enero de 2002, pp. 54-67.
24. Cfr. Hansen, Morten T.; Ibarra, Herminia; y Peyer, Urs, «The Best Performing CEOs in the World», *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2013.
25. Kirby, Julia; y Stewart, Thomas, «The Institutional Yes», entrevista a Jeff Bezos, *Harvard Business Review*, octubre de 2007, pp. 75-87.
26. Hansen, Morten T.; Ibarra, Herminia; y Peyer, Urs, *art. cit*.

Capítulo 2. La percepción

1. Fombrun, Charles J., *Reputation. Revitalizing the Value from the Corporate Image*, Harvard Business School Press, Cambridge (Massachusetts), 1996, pp. 59 y 79.

2. Cfr. <http://www.rcysostenibilidad.telefonica.com/blogs/2011/06/28/angelalloza-ceo-del-corporate-excellence-para-navegar-en-el-sistema-actual-de-la-economia-de-la-reputacion-se-necesita-una-nueva-figura-el-chief-reputation-officer/>.

3. Fombrun, Charles J., *op. cit.*, pp. 164-165.

4. Cfr. <http://mexico.cnn.com/tecnologia/2011/07/11/cuando-se-trata-depresentaciones-zuckerberg-no-es-jobs>.

5. «Want to Be a CEO? What's Your BMI?», *The Wall Street Journal*, de enero de 2013, p. 29.

6. Cfr. «Historia de las grandes remontadas europeas del Real Madrid», en *ABC*, 25 de abril de 2012.

7. McAfee, Andrew; y Brynjolfsoon, Erick, «Big Data: The Management Revolution», *Harvard Business Review*, octubre de 2012, pp. 60-68.

8. Davenport, Thomas H.; y Patil, D. J., «Data Scientist: The Sexiest Jobs of 21st Century», *Harvard Business Review*, octubre de 2012, pp. 70-76.

9. Cfr. Darell, R., «The Package War: FedEx vs. UPS» Darden Case UV0015, 2011.

10. Cfr. «UPS, FedEx Escalate Holiday Shipping War», *Wall Street Journal*, 13 de diciembre de 2012.

Capítulo 3. La forma

1. «Ser pequeño proporciona la ventaja competitiva de las "deseconomías" de escala», entrevista a Rod Beckstrom, *La Gaceta de los Negocios*, 14 de julio de 2007.
2. *Ibid*.
3. Magretta, Joan, *What Management is. How it Works and Why it's Everyone's Business*, The Free Press, Nueva York, 2002, p. 96. [Hay trad. cast.: *Qué es el management*, Urano, Barcelona, 2003].
4. Waterman, Robert H., *Adhocracy*, W. W. Norton and Company, Nueva York, 1992, p. 16
5. *Ibid*, p. 16.
6. *Ibid*., p. 17.
7. Cfr. «La deuda que se cobraron Michels y Holanda», *El País*, 8 de junio de 2012.
8. Cfr. <http://www.12manage.com/methods_mintzberg_configurations.html#userforum>. Última visita: 9 de enero de 2013.
9. Catmull, Ed, «How Pixar Fosters Collective Intelligence», *Harvard Business Review*, septiembre de 2008, pp. 64-72.
10. Keegan, Rebecca, «Firing Is Too Merciful: How James Cameron Leads», *HBR Blog Network*, 5 de marzo de 2010.
11. Brown, Tim, «Design Thinking», *Harvard Business Review*, junio de 2008, pp. 84-92.
12. «Simplicity and order for all», *The New York Times Magazine*, noviembre de 2012, pp. 102-105
13. Mintzberg, Henry, «Organization Design: Fashion or Fit», *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1981, pp. 103-116.
14. Cfr. «Mark Penn, Microsoft's New Strategist Hopes to Boost Bing», *The Wall Street Journal*, 19 de julio de 2012.
15. Cfr. «Microsoft Redesigns Bing in Bid to Win Share From Google», *Bloomberg Business Week*, 10 de mayo de 2012.
16. Kiechel, Walter, *The Lords of Strategy. The Secret Intellectual History of the New Corporate World*, Harvard Business Press, Cambridge (Massachusetts), 2010, p. ix.

Capítulo 4. La preparación y el escenario

1. Mintzberg, Henry, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, The Free Press, Nueva York, 1994.
2. Mintzberg, Henry, «The Rise and Fall of Strategic Planning», *Harvard Business Review*, enero-febrero de 1994, pp. 107-114.
3. Owen, Mark, *Un día difícil*, Crítica, Madrid, 2012, p. 108.
4. *Ibid.*, p. 171.
5. Cfr. «The Bloodhounds of Capitalism», *The Economist*, 5 de enero de 2013.
6. Jomini, Antoine-Henri de, *op. cit.*, p. 101.
7. Como expresaron Hamel y Prahalad al referirse a las competencias distintivas en su famoso artículo en 1990, «la auténtica fuente de ventajas es la capacidad de la empresa para consolidar los conocimientos tecnológicos y productivos de toda la organización en competencias que pueden situar a la empresa en una situación favorable para adaptarse rápidamente a las oportunidades de un entorno cambiante», en Prahalad, C. K.; y Hamel, Gary, «The Core Competence of the Corporation», *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1990, pp. 79-91.
8. Hsieh, Tony, «Zappos's CEO on Going to Extremes for Customers», *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2010, pp. 41-45.
9. *Ibid*.
10. «Telefónica crea Keteke, una red social para el móvil», *El País*, 21 de noviembre de 2008.
11. «Telefónica compra Tuenti por 70 millones», *El País*, 4 de agosto de 2010.
12. Cfr. «Telefónica compra Tuenti, barato y ¿tarde?», *Expansión*, 4 de agosto de 2010.
13. «Telefónica lanza una tarifa de telefonía móvil a 3 céntimos el minuto», *Expansión*, 15 de febrero de 2012.
14. Hsieh, Tony, *art. cit.*
15. Isaacson, Walter, «The Real Lessons of Steve Jobs», *Harvard Business Review*, abril de 2012, pp. 92-102.
16. Porter, Michael, *Ventaja competitiva*, Compañía Editorial Continental, México, 1996, p. 458.

Capítulo 5. La velocidad

1. Vid. Mailer, Norman, *América*, Anagrama, Madrid, 2005.
2. Cfr. «iPhone 5 vs. Samsung Galaxy S3: Apple leading Samsung in smartphone race», *The Examiner*, 15 de diciembre de 2012.
3. *Ibid*.
4. «Samsung y Apple se llevan el 55 % del Mercado de smartphones», *Cinco Días*, 25 de enero de 2013.
5. «El cofundador de Google prueba sus inventos en el metro», *El País*, 23 de enero de 2013.
6. «Disruptions: Where Apple and Dick Tracy May Converge», *The New York Times*, 10 de febrero de 2013.
7. Cfr. Ghemawat, Pankaj; y Nueno, José Luis, «Zara: Fast Fashion», caso 9-703-497, Harvard Business School, diciembre de 2006.
8. Cfr. «El grupo Zara supera a H&M como líder de la moda por beneficios», *El País*, 21 de marzo de 2012.
9. Isaacson, Walte, *art. cit.*
10. Hamel, Gary, «The Quest for Resilience», *Harvard Business Review*, septiembre de 2003, pp. 52-63.
11. Isaacson, Walter, *art. cit.*
12. *Ibid*.
13. Cfr. <http://9to5mac.com/2012/05/31/atari-founder-on-steve-jobs/>.
14. Casadesus-Masanell, Ramón; y Ricart, Joan Enric, «How to Design a Winning Business Model», *Harvard Business Review*, enero-febrero 2011, pp. 100-107.
15. Para analizar las implicaciones del modelo de Ryanair desde la perspectiva del sector aéreo, recomendamos Lawton, Thomas C., «Flying Lessons: Learning From Ryanair's Cost Reduction Culture», *Journal of Air Transportation World Wide*, vol. 5, n.º 1, 2000.
16. Cfr. Informe anual de Ryanair 2011-2012.
17. Norton, Michael I.; Mochon, Daniel; y Ariely, Dan, «The Ikea effect: When Labor Leads to Love», borrador de trabajo 11-091, Harvard Business School, 2011.
18. Christensen, Clayton, *The Innovator's Dilemma*, Haper Collins, Nueva York, 1997, p. 260 [Hay trad. cast. *El dilema de los innovadores*, Barcelona, Granica, 2000.]
19. «The University's Dilemma», *Strategy+Business*, 27 de noviembre de 2012.
20. Cfr. <www.ted.com/tedx>.
21. Cfr. «A conference Makes Learning Free (and Sexy)», *The New York Times*, 22 de septiembre de 2010.
22. Cfr. «Harvard and MIT Launch Virtual Learning Initiative edX», *The Harvard Crimson*, 4 de mayo de 2012.
23. Cfr. «The Year of the MOOC», *The New York Times*, 2 de noviembre de 2012.
24. Cfr. «The Single Most Important Experiment in Higher Education», *The New York Times*, 18 de julio de 2012.
25. Cfr. «Harvard and MIT Launch Virtual…», *art. cit.*
26. «How a $440.000 Drug is Turning Alexion Into Biotech's New Innovation Powerhouse», *Forbes*, 9 de mayo de 2012.
27. Kotter, John P., «Accelerate!», *Harvard Business Review*, noviembre de 2012, pp. 44-58.

Capítulo 6. La muerte

1. Abrahamson, Eric, «Change Without Pain», *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2000, pp. 75-79.
2. Owen, Mark, *op. cit.*, p. 151.
3. Cfr. Allworth, James, «Steve Jobs Solved the Innovator's Dilemma», *Harvard Business Review Blog*, 24 de octubre de 2011.
4. Kotter, John P.; y Cohen, Dan S., *The Heart of Change*, Harvard Business School Press, Cambridge (Massachusetts), 2002, p. 10. [Hay trad. cast. *Las claves del cambio*, Deusto, Barcelona, 2003.]
5. Vierci, Pablo, *La sociedad de las nieves*, Debate, Madrid, 2009, p. 17. Existen numerosos libros que relatan las vivencias, en algún caso en primera persona, de la tragedia de los Andes, pero este es, sin duda, la mejor «crónica» de los hechos, al tratarse del libro que mejor relata y une las voces y testimonios de todos los protagonistas del accidente.
6. *Ibid*, p. 31.
7. *Ibid*., pp. 277-278.
8. Cfr. Applegate, Lynda; Austin, Robert; y Collins, Elisabeth, «IBM's Decade of Transformation: Tournaround to Growth», caso 9-805-130, 2009, Harvard Business School.
9. Palmisano, Samuel J., «Leading Change When Business is Good», *Harvard Business Review*, diciembre de 2004, pp. 60-70.
10. Cit. en Collins, Jim, *op. cit.*, p. 124.
11. Hamel, Gary y Prahalad, C. K., «Strategic Intent», *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1989, pp. 63-76.
12. «Does P&G still matter?», *Advertising Age*, 25 de septiembre de 2000.
13. Lafley, A. G., «What only the CEO Can Do», *Harvard Business Review*, mayo de 2009.
14. Anders, George, *Perfect Enough: Carly Fiorina and the Reinvention of Hewlett-Packard*, Penguin Group, 2003, p. 65.
15. Kotter, John P.; y Cohen, Dan S., *op. cit.*, p. 7.
16. Cfr. Rayport, Jeffrey F.; Knoop, Carin-Isabel; y Reavis, Cate, «Disney's *The Lion King* (A): The $2 Billion Movie», caso 899041, Harvard Business School, 1998.
17. «Last Days of the Lion King», *Fortune*, 17 de octubre de 2005.
18. «Common Sense and Conflict. An Interview with Michael Eisner», *Harvard Business Review*, enero-febrero de 2000.
19. *Ibid*.
20. «How Lou Gerstner Got IBM to Dance», *Forbes*, 11 de noviembre de 2002.
21. Cfr. <www.managementlab.org/files/u2/pdf/case%20studies/procter.pdf>.
22. Owen, Mark, *op. cit.*, p. 20.
23. Collins, Jim, *op. cit.*, p. 112.
24. Kotter, John y Cohen, Dan, J., *op. cit.*, p. 15.
25. Collins, Jim, *op. cit.*, p. 113.
26. Gardner, Howard, *Mentes líderes*, Paidós, Barcelona, 1998, p. 306.
27. Lincoln, Abraham, «House Divided Speech», junio de 1858.

Capítulo 7. El general, el alto mando y las fuerzas especiales

1. «Tim Cook's Freshman Year», *Bloomberg BusinessWeek*, 16 de diciembre de 2012, pp. 60-76.
2. «Exxon supera a Apple como la empresa de más valor en la bolsa de Nueva York», *El País*, 25 de enero de 2013.
3. Nye, Joseph S., *The Powers to Lead*, Oxford University Press, Oxford, 2008, p. x.
4. Cfr. Edelman Trust Barometer 2013, p. 1.
5. Storr, A., *Churchill's Black Dog, Kafka's Mice, and Others Phenomena of the Human Mind*, Grove Press, Nueva York, 1988, pp. 49-50.
6. Bromberg, M.; y Bromberg, S., *Jean Monet and the United States of Europe*, Coward-McCann, Nueva York, 1969, p. 13.
7. Drucker, Peter, *Managing in the Next Society*, Truman Talley Books, Nueva York, 2002, p. 87.
8. Groysberg, Boris; Hill, Andrew; y Johnson, Toby, «Which of These People is Your Future CEO?: The Different Ways Military Experience Prepares Managers», *Harvard Business Review*, Special Issue, noviembre de 2010.
9. «Retail is the War Without Blood: What Foot Locker's CEO Learnt in the Army», *Harvard Business Review Blog*, 15 de noviembre de 2010.
10. Gardner, Howard, *op. cit.*, 1998, p. 58.
11. NcNeilly, Mark R., *Sun Tzu and the Art of Business*, Oxford University Press, 2012, p. 155.
12. *Ibid*.
13. Owen, Mark, *op. cit.*, p. 9.
14. Kane, Tim, «Bleeding Talent: The US Military's Leadership Breakdown», *Harvard Business Review Blog*, 17 de noviembre de 2010.
15. «Tim Cook's Freshman Year», *art. cit*.
16. Gardner, Howard, *op. cit.*, p. 60.
17. «What Zen Taught Silicon Valley (And Steve Jobs) About Innovation», *Fast Company*, 4 de septiembre de 2012.
18. «Greatest Leadership Lesson from Abraham Lincoln», una conversación con la historiadora Doris Kearns Goodwin, por Diane Coutu, *Harvard Business Review*, abril, 2009.
19. Bennis, Warren, *Cambio y liderazgo. Una vida inventada*, Deusto, Bilbao, 1993, p. 99.
20. Fernández-Aráoz, Claudio, *Rodéate de los mejores*, Lid, Madrid, 2008, p. 2.
21. Joyce, William; Nohria, Nitin; y Robertson, Bruce, *What Really Works*, Harper Collins, 2003, p. 200.
22. Useem, Michael, «Four Lessons in Adaptive Leadership», *Harvard Business Review*, noviembre de 2010, edición especial.
23. *Ibid*.
24. Owen, Mark, *op. cit.*, p. 172.
25. *Ibid.*, pp. 14 y 15.
26. Cfr. U. S. Army, *The U. S. Army Leadership Field Manual*, McGraw-Hill, Nueva York, 2004, p. 1.
27. Cit. en Fernández-Aráoz, Claudio, *op. cit.*, p. 176.
28. Cfr. «State of Human Capital 2012. False Summit», McKinsey Global Report, McKinsey, 2012, p. 4.
29. «El diálogo y amplitud de miras del tándem directivo: el liderazgo compartido», *La Gaceta*, 13 de octubre de 2007.
30. Michaels, Ed; Handfield-Jones, Helen; y Axelrod, Bed, *The War for Talent* , Harvard Business School Press, Cambridge, Massachusetts, 2001, p. 7.
31. *Ibid.*, p. 8.
32. «El inaudito fichaje de un niño genial», *El País*, 13 de abril de 2010.

33. Owen, Mark, *op. cit.*, p. 208.

34. *Ibid.*, p. 21.

35. Useem, Michael, *art. cit*.

36. Kane, Tim, *art. cit*.

37. George, Andrew, «Leadership Lessons from the Royal Navy», *McKinsey Quarterly*, enero de 2013.

38. Owen, Mark, *op. cit.*, p. 38.

39. Fiorina, Carly, «Moving Mountains», *Harvard Business Review*, enero de 2003, pp. 43-47.

40. Cfr. Conferencia magistral de Jean-Claude Biver durante el programa directivo Orchestrating Winning Performance (OWP) del IMD de Lausana, 28 de junio de 2011.

41. Cfr. «State of Human Capital 2012. False Summit», McKinsey Global Report, McKinsey, 2012, p. 4.

42. *Ibid.*, p. 7.

43. Kouzes, Jim; y Posner, Barry, *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass, 2002, p. 25.

44. Smock, John S., «CEO Desease: The Base of Successful Corporation», *Strategy&Leadership*, enero-febrero de 1998, p. 46.

45. Bennis, Warren, *op. cit.*, p. 11.

46. Hamel, Gary, *op. cit.*, p. 25.

47. Cfr. «Training from Nuclear War and the C-Suite», *Harvard Business Review Blog*, 9 de noviembre de 2010.

Conclusiones

1. Owen, Mark, *op. cit.*, pp. 83-84.
2. «El Circo del Sol despedirá a 400 personas para reducir sus costes», *El País*, 17 de enero de 2013.
3. U. S. Army, *op. cit.*, p. 3.
4. Haass, Richard, «The Age of Non-Polarity», *Foreign Affairs*, mayo-junio de 2008.
5. Cfr. «Microsoft Starts Ad Campaign Attacking Gmail Privacy», *Bloomberg*, 7 de febrero de 2013.
6. Cfr. «eBay CEO John Donahoe Wants Employees to Stop Shopping on Amazon», *Business Insider*, 7 de febrero de 2013.
7. Cfr. Minardi, Cesare; y Kleiner, Art, «The Right to Win», *Strategy+Business*, invierno de 2010.
8. Owen, Mark, *op. cit.*, p. 209.
9. «Servant First. Leader Second», *Inc.*, 1 de febrero de 2013.
10. «Tener éxito no es ganar dinero», *Expansión*, 30 de enero de 2013.
11. McKey, John; y Sisodia, Raj, *Conscious Capitalism*, Harvard Business Press, Cambridge (Massachusetts), 2013.
12. *Ibid.*, p. 154.

Juan Manuel Roca Rodríguez (Lugo, 1978) es doctor en Comunicación por la Universidad de Navarra, Máster en Gestión de Empresas de Comunicación, y periodista económico especializado en management y escuelas de negocios. Es profesor de Redacción Periodística y Empresa Informativa en varias universidades, así como diplomado por INSEAD y profesor visitante de Oxford. Como periodista, ha trabajado en *La Voz de Galicia*, *El Correo Gallego*, *La Prensa Gráfica de El Salvador* y *La Gaceta de los Negocios*. Es autor de varios libros como *Revolución linkedIn* y *MBAs, ¿ángeles o demonios?*, entre otros.

Edición en formato digital: junio de 2013

Travessera de Gràcia, 47-49. 08021 Barcelona

Diseño de cubierta: © Meri Mateu
Fotografía de la cubierta: © Yen Chun Lin

ISBN: 978-84-15431-81-7

Conversión a formato digital: M.I. maqueta, S.C.P.

www.megustaleer.com



Consulte nuestro catálogo en: www.megustaleer.com

Random House Mondadori, S.A., uno de los principales líderes en edición y distribución en lengua española, es resultado de una *joint venture* entre Random House, división editorial de Bertelsmann AG, la mayor empresa internacional de comunicación, comercio electrónico y contenidos interactivos, y Mondadori, editorial líder en libros y revistas en Italia.

Forman parte de Random House Mondadori los sellos Beascoa, Caballo de Troya, Collins, Conecta, Debate, Debolsillo, Electa, Endebate, Grijalbo, Grijalbo Ilustrados, Lumen, Mondadori, Montena, Nube de Tinta, Plaza & Janés, Random, RHM Flash, Rosa dels Vents, Sudamericana y Conecta.

Sede principal:
Travessera de Gràcia, 47-49
08021 BARCELONA
España
Tel.: +34 93 366 03 00
Fax: +34 93 200 22 19

Sede Madrid:
Agustín de Betancourt, 19
28003 MADRID
España
Tel.: +34 91 535 81 90
Fax: +34 91 535 89 39

Random House Mondadori también tiene presencia en el Cono Sur (Argentina, Chile y Uruguay) y América Central (México, Venezuela y Colombia). Consulte las direcciones y datos de contacto de nuestras oficinas en www.randomhousemondadori.com.



Índice

El arte de la guerra hoy
Introducción
1. El engaño
2. La percepción
3. La forma
4. La preparación y el escenario
5. La velocidad
6. La muerte
7. El general, el alto mando y las fuerzas especiales
Conclusiones
Agradecimientos
Notas
Biografía
Créditos
Acerca de Random House Mondadori